



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
Mestrado Profissional em Gestão Organizacional

**KARINE MARQUES BERNARDO**

**Qualidade de Vida no Trabalho dos Servidores Administrativos de uma  
Instituição Federal de Ensino Superior**

CATALÃO/GO  
2014

Karine Marques Bernardo

**Qualidade de Vida no Trabalho dos Servidores Administrativos de uma  
Instituição Federal de Ensino Superior**

Projeto, vinculado à linha de pesquisa intitulada “Indivíduo, Organização, Trabalho e Sociedade” apresentado à banca de defesa, da Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Gestão Organizacional, sob orientação da Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Renata Alessandra Evangelista.

## RESUMO

Considerando que o trabalho tem ocupado um tempo maior na vida das pessoas e a perspectiva de que os conflitos e doenças podem ser decorrentes da atividade laboral, neste contexto, pesquisas relacionadas à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) têm se tornado importantes nos estudos organizacionais. Utilizando-se de um modelo de identificação dos níveis de Qualidade de Vida no Trabalho, já validado – Modelo de Walton – este estudo teve como objetivo avaliar a QVT de servidores administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). Do mesmo modo, buscou-se verificar a percepção dos servidores em relação ao conjunto de atributos associado à satisfação com as condições oferecidas pela organização para execução de suas funções, além de identificar a percepção dos servidores administrativos quanto às ações da instituição no que se refere às: Condições de trabalho, Organização do trabalho, Integração Social, Participação, Saúde, Compensação, Comunicação e Imagem da Organização. Para tanto, realizou-se um estudo descritivo e misto, com abordagem qualitativa-quantitativa, por meio de questionário *online*, baseado no Modelo de Walton, adaptado e validado por Frossard (2009) com amostra probabilística causal simples, constituída por 76 servidores administrativos nas diversas áreas de atuação e quatro (4) gestores de diferentes setores administrativos da IFES, incluindo Direção e Coordenações de Cursos, onde realizou-se entrevistas com roteiro semi-estruturado, possibilitando a discussão das possíveis formas de intervenção e análises das condições e das intenções nas ações de QVT da instituição. Os dados revelaram que, de modo geral, o nível de QVT dos servidores administrativos, com base no modelo utilizado, possui aspectos diversificados. Encontraram-se índices de satisfação relevantes e positivos, como: autonomia, segurança, infraestrutura e relacionamento interpessoal. No entanto, indicadores como: saúde, compensação, comunicação e imagem da organização revelaram diretamente um índice de insatisfação considerável, indicando a necessidade de maior atenção e investimento.

**Palavras-chave:** Qualidade de vida; Qualidade de Vida no Trabalho; Saúde Ocupacional.

## **ABSTRACT**

*Whereas the work has occupied more time in people's lives and the prospect that the conflicts and diseases may result from work activity in this context, research related to Quality of Life at Work (QLW) are becoming important in organizational studies . Using an identification model of Quality of Life at Work levels, already validated - Walton model - this study aimed to evaluate the QLW administrative employees of a Federal Institution of Higher Education (IFES). Similarly, we attempted to verify the perception of servers compared to the set of attributes associated with satisfaction with the conditions offered by the organization to perform its functions, and identify the perception of administrative staff regarding the actions of the institution in respect to: working conditions, work organization, Social Integration, Participation, Health, Compensation, Communication and Organization Image. Therefore, we carried out a descriptive and mixed study with a qualitative and quantitative approach, through online questionnaire based in Walton model, adapted and validated by Frossard (2009) with simple causal probability sample consisting of 76 administrative staff in several areas and four (4) managers from different administrative sectors of IFES, including Direction and Coordination courses, which took place with interviews with semi-structured, enabling discussion of the possible forms of assistance and analysis of the conditions and intentions in QLW shares organization. The results revealed that, in general, the QLW level of administrative staff, based on the model used, has diversified aspects. We have found relevant and positive satisfaction ratings, such as autonomy, security, infrastructure and interpersonal relationships. However, indicators such as health, compensation, communication and organizational image directly revealed considerable dissatisfaction index, indicating the need for greater attention and investment.*

**Keywords:** *Quality of life; Quality of Working Life; Occupational Health.*

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. OBJETIVOS.....	12
2.1. Objetivo Geral.....	12
2.2. Objetivos Específicos .....	12
3.1. O indivíduo e sua relação com o trabalho.....	13
3.2. Satisfação no Trabalho .....	13
3.3. Uma contextualização histórica sobre QVT .....	14
3.4. Conceitos e Abordagens .....	16
3.5. QVT no Serviço Público.....	18
3.6. Modelos de Avaliação de QVT.....	21
4. MÉTODO.....	25
4.1. Tipo de Pesquisa.....	25
4.2. Abordagem Metodológica .....	25
4.3. Local da Investigação .....	26
4.4. Sujeitos Participantes do Estudo.....	26
4.5. Instrumento de Coleta de Dados .....	27
4.6. Procedimentos de Coleta dos Dados.....	27
4.7. Análise e Interpretação dos Dados.....	28
4.8. Aspectos Éticos da Pesquisa .....	30
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	31
5.1. Caracterização dos sujeitos de pesquisa .....	31
5.2. Percepção dos servidores em relação ao conjunto de indicadores associados à satisfação com a QVT.....	32
5.3. Ações propostas a partir dos resultados .....	54
REFERÊNCIAS .....	60
APÊNDICES .....	65

Apêndice A - Questões Norteadoras da Entrevista.....	65
Apêndice B: Termo de consentimento livre e esclarecido.....	66
ANEXOS .....	68
Anexo A – Questionário – Adaptado de Frossard (2009).....	68
Anexo B: Termo de Anuência .....	70
Anexo C: Parecer do Comitê de Ética .....	71

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Abordagens e Conceitos de QVT.....	17
Quadro 2 – Evolução das características conceituais de QVT.....	24
Quadro 3 – Estrutura do Questionário.....	27

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização dos sujeitos de pesquisa.....	31
Tabela 2 – Condições de trabalho associada à satisfação dos servidores.....	33
Tabela 3 – Organização do trabalho associada à satisfação dos servidores.....	36
Tabela 4 – Integração social associada à satisfação dos servidores.....	38
Tabela 5 – Participação dos servidores associada à satisfação.....	41
Tabela 6 – Saúde associada à satisfação dos servidores.....	43
Tabela 7 – Compensação associada à satisfação dos servidores.....	46
Tabela 8– Comunicação associada à satisfação dos servidores.....	49
Tabela 9- Imagem da Organização associada à satisfação dos servidores.....	51

## **LISTA DE SIGLAS**

CEP – Comitê de Ética em Pesquisa

IFES – Instituição Federal de Ensino Superior

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UFG – Universidade Federal de Goiás

## 1. INTRODUÇÃO

A constante demanda por serviços e produtos de qualidade tem levado as organizações a buscarem ferramentas de gestão que contribuam para seu destaque em um mercado cada vez mais competitivo. Na busca por diferencial no processo de competição, o capital humano tem sido apontado como um fator indispensável nessa etapa.

Sob o ponto de vista da gestão de pessoas, a organização viável é aquela que consegue, além de captar e aplicar adequadamente os seus recursos humanos, manter os seus colaboradores satisfeitos na organização. A manutenção de pessoas exige um conjunto de cuidados especiais, entre os quais sobressaem o desempenho da gerência, as relações interpessoais e programas de saúde do trabalhador. Estes processos objetivam proporcionar um ambiente físico, psicológico e social de trabalho agradável, além de contribuir para assegurar relações sindicais amigáveis (CHIAVENATO, 2009).

É notório que o trabalho tem ocupado bastante tempo na vida das pessoas, com isso muitos conflitos e doenças podem ser decorrentes da atividade laboral, portanto os estudos associados à Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tornaram-se temáticas importantes nos estudos organizacionais.

Os estudos sobre QVT envolvem questões relacionadas à relação interpessoal, à saúde ocupacional e às condições de trabalho oferecidas pelas organizações aos servidores. Nota-se que estes temas tornaram-se fenômenos concretos que instigam a investigação e o interesse de gestores, principalmente quando se leva em consideração a abordagem de que o indivíduo se mostra mais motivado a exercer com qualidade suas tarefas, se estiver satisfeito com as condições de trabalho oferecidas pela organização (FISCHER, 2012).

Essa preocupação tem resultado em programas específicos de combate às doenças ocupacionais e, sobretudo, mecanismos de melhoria do bem-estar dos trabalhadores e a busca contínua de equilíbrio entre os interesses do colaborador e os objetivos da organização. Neste sentido, a busca de qualidade no desempenho no trabalho levou os gestores a programarem políticas e práticas de gestão de pessoas referentes à QVT que têm contribuído para integrar o indivíduo à organização, mantendo a qualidade das relações de trabalho, gerando um melhor rendimento funcional do trabalhador e qualidade do processo produtivo (FROSSARD, 2009).

O enfoque e a preocupação com a QVT não é menos relevante quando se trata de organizações públicas. Garcia (2010) chama atenção para a importância de se adotar uma

postura voltada para a gestão da qualidade de vida no trabalho também no serviço público, pois esta ação contribuirá para a promoção do bem-estar desses trabalhadores, além de beneficiar toda a sociedade com atendimento de qualidade. No entendimento de Amorim (2010), a implementação de planos de QVT no serviço público reflete em maior dificuldade do gestor, pois se encontra vinculado a questões legais, orçamentárias, carreira dos servidores, dentre outros.

Para aumentar as chances de êxito dos programas de QVT nas instituições, Coutinho (2009) ressalta a necessidade do estabelecimento de critérios estratégicos, fazendo uso de metodologia de gerenciamento de projetos através de análises e avaliações criteriosas que desencadeiam processos segmentados em preparação, estruturação, execução e conclusão. O enfoque proposto nos remete a perspectiva de que processos e conhecimentos gerenciais aliados às habilidades de profissionais qualificados podem ser recursos fundamentais para lidar com ações envolvidas na QVT, além de contribuir como uma ferramenta eficiente de gestão de pessoas de qualquer instituição.

Nesta perspectiva constituiu objeto de estudo desta investigação avaliar a qualidade de vida no trabalho como ferramenta de gestão do serviço público no âmbito de uma Instituição Federal de Ensino Superior localizada no município de Catalão - GO, que está passando por processos de mudança do estilo gerencial, tendo em vista a reestruturação administrativa.

Acredita-se que o presente estudo poderá promover uma reflexão a respeito das relações de trabalho de determinado serviço administrativo da educação pública de nível superior, não deixando de ser uma ferramenta importante para futuras análises em âmbito geral e até mesmo em outros setores do serviço público. Além disso, os resultados poderão ser utilizados como suporte de informação para o processo de planejamento das ações de gestão de pessoas nesta organização.

Deste modo, o estudo terá enfoque na seguinte problemática: como os servidores administrativos e gestores da Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão percebem a qualidade de vida no ambiente de trabalho?

A qualidade do serviço/produto oferecido vem se tornando fonte principal de competitividade das organizações, por isso, surge a necessidade de se discutir meios de garantir melhores formas de produção e prestação dos serviços. Quando se analisa que o rendimento do trabalhador está relacionado às ações da organização e ao ambiente que ela proporciona aos seus colaboradores, nota-se o forte indício da importância de se manter um

nível desejável na QVT, a fim de suprir de forma satisfatória e simultânea as demandas da organização e do funcionário.

A partir dessa premissa, Chiavenato (2009) revela que é válido considerar que o atendimento desejável às necessidades dos usuários está, em grande parte, relacionado à satisfação do funcionário e, por esse motivo é que tem se discutido ações que possam refletir positivamente na elevação da satisfação do pessoal e, conseqüentemente, obter maior comprometimento dos servidores com os processos que conduzirão ao cumprimento das tarefas e dos objetivos organizacionais.

Discussões sobre este tema estão presentes na atualidade e, se fazem importante para as organizações, uma vez que ações neste sentido podem contribuir para reduzir indicadores negativos como absenteísmo, doenças ocupacionais, licenças-saúde, além de reduzir as queixas e reclamações dos usuários. (BRAZ; REIS NETO; MARANHÃO, 2011).

Nesta perspectiva, Pereira (2006) avalia que a análise da QVT dos funcionários é importante para que sejam tomadas medidas efetivas em relação ao trabalho do pessoal. Compreendendo-se que a satisfação desses trabalhadores pode impactar na dinâmica e na qualidade do serviço prestado ao público.

Portanto, esta reflexão poderá trazer uma importante contribuição prática para o processo de planejamento dos gestores da instituição pesquisada, uma vez que o posicionamento sobre a QVT dos servidores percebido neste estudo poderá contribuir para assimilação de uma realidade capaz de redefinir as estratégias de políticas de gestão de pessoas da organização, possibilitando ações de intervenção sobre os principais aspectos que causam insatisfação.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo Geral**

Avaliar a Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior do Estado de Goiás.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Verificar a percepção dos servidores em relação ao conjunto de atributos associados à satisfação com as condições oferecidas pela organização para execução de suas funções, abrangendo os seguintes itens: limpeza, arrumação, segurança, insalubridade, organização do trabalho e comunicação interna;
- Identificar a percepção dos servidores administrativos quanto às ações da instituição no que se refere à saúde, em termos preventivos e curativos da integridade física, mental, social e controle de doenças;
- Conhecer a opinião dos servidores em relação à efetividade das ações gerenciais referentes a aspectos psicossociais que se refletem na motivação e moral do trabalhador, tais como: relações interpessoais, reconhecimento, orientação para pessoas e capacitação/qualificação profissional;
- Verificar a posição dos gestores frente aos resultados obtidos na avaliação da QVT dos servidores da instituição.
- Propor ações de intervenção na organização a partir do diagnóstico realizado.

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1. O indivíduo e sua relação com o trabalho**

A maioria das pessoas desenvolve uma atividade laboral e passa uma parte considerável de suas vidas dentro das organizações. O trabalho que, em grande parte se concretiza em organizações, tem o significado de sustento e satisfação de necessidades do trabalhador. É por meio do trabalho que os indivíduos obtêm o sustento econômico e a viabilização de suprimentos indispensáveis à sobrevivência humana (KUROGI, 2008); (CORRÊA *et al.*, 2012).

No entanto, conforme afirmam Corrêa *et al* (2012), trabalhar não significa apenas uma atividade de sustento, mas também uma forma de vivenciar experiências e ações interativas bastante significativas da vida humana. Sendo, portanto considerada uma atividade enobrecedora capaz de contribuir para a construção de uma identidade e um sentido à vida social, tanto que ao se apresentar desarticulado e destituído de significados ou incompatível com a dimensão social do indivíduo, o trabalho pode ser percebido como indesejado.

Sob a mesma perspectiva Batista *et al* (2012) complementam que o trabalho é responsável por anunciar para a sociedade quem é cada indivíduo, condicionando a vida das pessoas, pois ao organizar a vida pessoal e social, o faz também nas relações humanas. Este mesmo trabalho está fortemente ligado a contradições e conflitos, ainda assim não deixa de ser uma dimensão fundamental na vida humana, o que torna a satisfação e o bem estar do trabalhador um propósito a ser perseguido.

Sá *et al* (2008) acreditam que o trabalho é uma das dimensões relevantes da vida humana, que proporciona equilíbrio, realização e satisfação das necessidades. Por meio dele o indivíduo pode sentir-se produtivo, criativo, transformador e construtor da realidade.

Diante dos dados apresentados percebe-se uma exigência maior das organizações no sentido de se tornarem mais flexíveis, sistêmicas e criativas, ocasionando mudanças e despertando um novo conceito nas relações entre colaborador, gestor e organização.

#### **3.2. Satisfação no Trabalho**

A satisfação no trabalho, na perspectiva das organizações, é elemento determinante e faz-se importante ser entendida e trabalhada para se tentar coibir problemas potenciais de insatisfação que possam influenciar a vida organizacional (SANTANA *et al*, 2012).

Segundo Ruviano e Bardagi (2010), a satisfação no trabalho representa a totalização do quanto o trabalhador vivencia experiências prazerosas no contexto das organizações, abordam a afetividade no ambiente de trabalho ou, mais especificamente, como o vínculo afetivo do indivíduo com seu trabalho.

Essa temática começou a ganhar destaque em 1959, quando Frederick Herzberg propôs a Teoria das Satisfações Humanas ou Teoria Higiene-Motivacional que se originou de um estudo voltado para o mapeamento dos fatores de satisfação e insatisfação no trabalho. Os resultados demonstraram que os principais fatores de satisfação no trabalho são: o trabalho em si mesmo; a realização – sucesso na realização do trabalho; a responsabilidade – autonomia na realização do trabalho; o reconhecimento – ser reconhecido pela tarefa bem executada; e a promoção – crescimento profissional. (Herzberg, 1967 *apud* Marqueze & Moreno, 2005).

Herzberg (1967, *apud* Marqueze & Moreno, 2005) demonstrou que os principais fatores de satisfação incidem do próprio trabalho e, assim, o trabalho em si é o principal motivo de satisfação e que os indicadores envolvidos na geração da satisfação e da motivação são independentes e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Os fatores de insatisfação diagnosticados foram: política da organização, administração geral da organização, estilo de supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário e segurança. Esses indicadores de insatisfação raramente são observados como fatores de satisfação e muitos desses critérios de insatisfação relacionam-se ao ambiente de trabalho.

### **3.3. Uma contextualização histórica sobre QVT**

Para compreender e contextualizar as mudanças históricas que ocorreram ao longo dos anos, é importante a apresentação e discussão de abordagens sobre a QVT. Por isso, destaca-se a seguir a trajetória histórica do tema.

No início do século 20, período que corresponde a Era Clássica da Administração, autores como Taylor, Fayol e Weber desenvolveram as primeiras Teorias Gerais de Administração, que tinham como escopo a racionalização dos tempos, métodos e princípios da administração e a teoria da burocracia, respectivamente. Estes trabalhos foram pioneiros e, atualmente, representam grande importância para as organizações. Porém a abordagem do fator humano nesse período era pouco relevante (FROSSARD, 2009).

Estudos que apontam a preocupação com a satisfação do trabalhador dentro das organizações intensificaram-se a partir da década de 1920, com a formação de uma pauta comum de interesses e necessidades entre trabalhadores e empresas. Nesse período, observou-se a necessidade de compreender como os aspectos psicológicos e sociais influenciavam na produtividade dos trabalhadores. Esta necessidade é proveniente das análises de Elton Mayo baseadas na experiência de Hawthorne e na era da teoria administrativa, chamada Escola de Relações Humanas, as quais contribuíram para despertar a consciência sobre a importância do trabalhador e seu papel na organização (KUROGI, 2008).

O conceito de QVT surgiu na década de 1950 em Londres, quando Eric Trist e colaboradores desenvolveram uma série de estudos que deram ênfase na satisfação do servidor no âmbito do trabalho. A partir dos anos de 1960 a preocupação com a QTV foi aderida pelos Estados Unidos, momento em que a crise energética e a alta inflação fez com que o assunto perdesse o foco de discussão, e no final da década o interesse foi renovado devido à competição no mercado internacional, com forte presença do Japão que influenciou as mudanças nas técnicas de gestão em nível mundial. A partir deste ponto, a preocupação com a QVT foi difundida e discutida em vários países (FROSSARD, 2009).

A expressão “Qualidade de Vida no Trabalho” foi introduzida por Richard Walton em 1973 através da discussão sobre salários, enriquecimento do trabalho, relações sociais e melhores condições de vida do trabalhador. Todos estes aspectos estão relacionados à satisfação no trabalho (WALTON, 1973).

No Brasil o interesse por estudar e analisar a QVT surgiu na década de 1990, conforme indicam os estudos de Batista *et al* (2012). Eda Conte Fernandes é considerada a pioneira nos estudos sobre a temática. O modelo da autora conhecido como “Auditoria Operacional de Recursos Humanos para a melhoria de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)” recebeu influências dos modelos de qualidade total, desenvolvidos e deflagrados pelo Japão.

Ainda de acordo com Batista *et al* (2012), no Brasil as ações e programas voltados para a QVT tem origem nas atividades desenvolvidas nos cursos de Segurança e Saúde do Trabalhador, por meio de teorizações sobre as Normas Regulamentadoras da Legislação de Segurança e Saúde implícitas em Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO), dentre outros.

### 3.4. Conceitos e Abordagens

A QVT evoluiu conceitualmente por meio de pesquisas e intervenções em empresas, sofreu muitas adaptações e várias abordagens foram utilizadas na elucidação de seu conceito. De acordo com Paiva e Couto (2008), inicialmente, a QVT foi vista em termos de reação e percepção das pessoas em relação às necessidades individuais, bem como relacionado à satisfação com as tarefas e com a saúde mental do trabalhador. Posteriormente foi concebida como uma abordagem definida em termos de técnicas específicas usadas para reformular o trabalho, como o desenho de cargos e tarefas, grupos de trabalho autônomos e comissões. Em seguida definida como um movimento, uma ideologia a ser promovida em função de seus valores sociais impactados positivamente.

Os autores Brito *et al* (2008) afirmam que a Qualidade de Vida no Trabalho é um conceito global que envolve todos os tipos de programas e perspectivas que visam à competição externa, problemas de qualidade, ou mesmo com insatisfação de empregados. Para complementar o conceito de QVT, Albuquerque e Limongi-França (1998) orientam que muitas interpretações podem ser dadas ao tema, desde o foco médico da ausência de doenças até exigência de recursos, objetos e procedimentos que atendam demandas coletivas em determinada situação, compondo programas específicos. Os autores trazem a seguinte definição:

Qualidade de Vida no Trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho. (ALBUQUERQUE; LIMONGI-FRANÇA, 1998 p. 41).

Na mesma linha de pensamento, Gomes *et al* (2010) definem Qualidade de Vida no Trabalho como preceitos de gestão organizacional vinculados a um conjunto de práticas, diretrizes, normas na área gerencial e das relações pessoais no trabalho, que visam à promoção do bem-estar coletivo e o desenvolvimento das pessoas.

Sá *et al* (2008) também conceituam QVT como ferramenta que envolve melhores condições de trabalho e satisfação do trabalhador, com vistas a humanizar as relações e a convivência na organização. Além de também relacioná-la com a conquista da cidadania organizacional em um espaço democrático.

No entendimento de Kurogi (2008) as pesquisas sobre QVT visam proporcionar ao trabalhador melhorias na produção e no ambiente de trabalho, além de alargar a estabilidade na organização e melhores condições de trabalho.

Os autores Ferreira *et al* (2009) enquadram a qualidade de vida no trabalho em duas abordagens distintas: a assistencialista e a contra-hegemônica ou preventiva. A primeira é caracterizada pela responsabilização do trabalhador por sua QVT, foco na produtividade levada ao extremo, em decorrência da competitividade. As atividades decorrentes dessa abordagem abrangem desenho de cargos e tarefas, motivação, comprometimento e recreações.

Divergindo da concepção assistencialista, outro enfoque que tem se destacado é a concepção contra-hegemônica com caráter predominantemente preventivo. A ênfase da abordagem está em retirar os problemas geradores de mal estar no trabalho relacionando-se com três dimensões interdependentes: condições, organização e relações de trabalho. É concebida como uma tarefa de todos na organização, o que torna a produtividade consequência e não o foco. As atividades da abordagem preventiva consideram a intervenção em condições e organização do trabalho, além de envolvimento mais amplo dos membros organizacionais. (Ferreira *et al*, 2009)

Fernandes (1996) apresenta um quadro geral de outros conceitos e abordagens de qualidade de vida no trabalho, conforme Quadro 1. As abordagens e conceitos citados no quadro abaixo retratam a QVT não só como um instrumento gerencial, mas também como uma ferramenta para melhoria salarial. Nota-se ainda que a QVT tem uma forte ligação com programas de qualidade total das organizações.

**Quadro 1:** Abordagens e conceitos de QVT

ANO	AUTOR	ABORDAGENS E CONCEITOS
1975	R.E. Walton	A expressão QVT tem sido usada para designar uma preocupação com o resgate de valores humanísticos e ambientais, que vêm sendo negligenciados em favor do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico.
1975	Willians Faune e Robert Dubin	QVT associa-se aos atributos do projeto do cargo ocupado pelo indivíduo, considerando o nível de autonomia, oportunidade para criatividade e reconhecimento pela realização do trabalho.
1980	Cleber P. Aquino	Quando o trabalhador não se sente integrado e aceito em seu ambiente de trabalho, tende a cuidar, primeiramente, de seus interesses particulares e, se sobrar tempo, trabalhar pela empresa.
1982	J.L. Bergeron	QVT consiste na aplicação concreta de uma filosofia humanista pela introdução de métodos participativos, visando modificar um ou vários aspectos do meio-ambiente de trabalho, a fim de criar uma nova situação mais favorável à satisfação dos empregados e à produtividade da empresa.
1983	David A. Nadler e Edward E. Lawler	QVT é uma maneira de pensar a respeito das pessoas, do trabalho e das organizações.

1996	Eda Fernandes	QVT é a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas.
------	---------------	---

Fonte: Fernandes (1996)

### 3.5. QVT no Serviço Público

A prática de promoção da QVT ainda é pouco difundida no serviço público. Existem poucas iniciativas e poucos programas específicos que contemplem ações que beneficiem o ambiente de trabalho nas diversas instituições governamentais (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

O conceito de QVT se quer é bem compreendido nas organizações públicas, como revela o estudo de Ferreira, Alves e Tostes (2009). A pesquisa constatou que gestores de uma instituição pública federal demonstram dificuldade em responder prontamente sobre o que é qualidade de vida no trabalho. Os pesquisadores tiveram que enfatizar na definição do conceito que servia de suporte as atividades realizadas no órgão.

Na mesma pesquisa, os gestores foram indagados sobre a existência ou não de um programa de QVT e mais uma vez houve dificuldade dos entrevistados em responder. Os autores constataram, de fato, a ausência de uma política institucional claramente definida para atender a demanda por QVT dos trabalhadores da instituição pesquisada.

Para Damasceno e Alexandre (2012), a QVT vem constantemente recebendo maior destaque nas organizações do setor privado. No serviço público esta questão se demonstra bastante incipiente e marcada por conflitos que são decorrentes principalmente da estabilidade dos servidores, da falta de qualificação gerencial de gestores, da má vontade do trabalhador e da falta de comprometimento do servidor. A falta de programas de promoção da QVT no setor público reflete negativamente na motivação do funcionário e também contribui para a ocorrência de crise de identidade da organização.

O estudo de Ferreira *et al* (2009) revelou os principais desafios, dúvidas e expectativas dos gestores no processo de implantação de um programa de QVT no serviço público e constatou que os principais desafios informados neste processo pelos próprios gestores são: proporcionar a melhoria da QVT do servidores, conseguir a adesão e envolvimento da alta administração, investir na capacitação gerencial, promover a mudança da cultura organizacional e o obter aderência de terceirizados, estagiários e cedidos.

As principais dúvidas levantadas pelos gestores foram sobre o papel deles neste processo, sobre o funcionamento prático do programa de QVT, sobre a responsabilidade institucional de gestão do programa e quais seriam os instrumentos necessários para a gestão da política de promoção da QVT. Já em relação às expectativas dos gestores em relação ao processo de implantação do projeto, os entrevistados destacaram preocupação com a melhoria da QVT de todos na instituição, com a melhoria do desempenho organizacional e com a execução de ações práticas que gerem resultados esperados. (FERREIRA *et al*, 2009).

O Governo Federal, no intuito de promover a melhoria da QVT de seus servidores, tem atuado no desenvolvimento de atividades que abrangem essa temática no serviço público. Desde dezembro de 2007, os ministérios e os demais órgãos que compõem o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC estabelecem o compromisso de implantar programas e ações que contemplem principalmente a saúde e a segurança.

A primeira ação foi estabelecer de forma compartilhada a Política de Atenção de Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal – PASS, sustentando por um sistema de informação em saúde do servidor que deu consequência à criação do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS). O SIASS tem o objetivo de coordenar e integrar ações e programas nas áreas da assistência à saúde, perícia oficial, promoção, prevenção e acompanhamento da saúde dos servidores da Administração Federal Direta, autárquica e fundacional, de acordo com o Decreto 6.833/2009.

Na especificidade das IFES, este estudo buscará enfatizar ações da Universidade Federal de Goiás (UFG). A referida instituição é dividida administrativamente em cinco regionais, sendo uma na capital do Estado – Goiânia e as demais localizadas nas cidades do interior: Catalão, Cidade de Goiás, Cidade Ocidental e Jataí.

Até o momento de elaboração do estudo, verificou-se que a instituição não possui um programa específico de gestão da qualidade de vida no trabalho, embora a IFES possua o SIASS e dezenas de outras ações e iniciativas que atendem alguns aspectos referentes à QVT de seus servidores. O que se observa é que a maioria das ações presentes na instituição não é estendida às Regionais do interior. Ficando restrita apenas à Regional da capital. O ideal é estender estas políticas para que as ações contemplem o maior número de servidores possível. Dentre as atuações praticadas pela instituição que demonstram preocupação com o bem estar do trabalhador destacam-se as seguintes (Universidade Federal de Goiás, 2014):

- Programa de preparação para aposentadoria – promove debates na Regional Goiânia sobre temas que envolvem a aposentadoria e qualidade de vida de servidores. O público alvo do projeto são servidores com idade igual ou superior a 60 anos.
- Promoção da Educação Alimentar e Nutricional – objetiva identificar o perfil alimentar e nutricional dos servidores públicos vinculados ao SIASS/UFG e implementar ações de Educação Alimentar e Nutricional no ambiente virtual de todas as Regionais.
- Programas de vigilância e promoção da saúde – contemplam ações de prevenção, detecção precoce e tratamento de doenças, além de promover intervenções no processo de adoecimento dos servidores, tanto no aspecto individual, quanto nas relações coletivas no ambiente de trabalho. Esta iniciativa ainda não foi estendida as Regionais do interior do Estado.
- Programas de capacitação dos servidores em diversas áreas de atuação, que contemplam aos servidores de todas as Regionais.
- Bolsas de estudo para servidores que estudam pós-graduação *Stricto Sensu*; É regida por um sistema de cotas, distribuídas de acordo com o número de servidores que cada Regional possui.
- Seminários de Integração Institucional – realizado anualmente pela UFG com o propósito de integrar os novos servidores, onde se discute sobre o Estágio Probatório, progressão por capacitação, incentivo a qualificação, finanças pessoais e ética no serviço público.
- Centro Cultural – espaço localizado na Regional Goiânia que promove a propagação da arte, música, teatro, cinema entre a comunidade acadêmica.
- Programa de Melhoria da Moradia dos Funcionários – visa promover o exercício da cidadania pelo direito de morar e a partir da organização de seus usuários e familiares, construir o Residencial Nossa Morada por meio de sistema de ajuda mútua. O objetivo desse projeto é contribuir na mudança das relações entre trabalhadores da universidade e destes com a instituição, além de desenvolver o espírito de solidariedade. Este residencial contempla apenas a comunidade acadêmica da Regional Goiânia.
- Creche – espaço de educação infantil localizado nas dependências da Regional Goiânia, onde são atendidas crianças de zero a quatro anos e onze meses, filhos de

servidores e estudantes. As vagas são distribuídas em cotas iguais para cada categoria de vínculo com a UFG.

- Serviço Odontológico – promove a saúde bucal da comunidade universitária, atuando nos níveis educativo, preventivo e curativo, conta com serviços de atendimento somente na Regional Goiânia.
- Centro de Saúde – espaço físico localizado também nas imediações da Regional Goiânia que proporciona serviço de saúde a comunidade acadêmica. É composto de três consultórios, uma sala de triagem, auditório e sala para curativos.
- Centro de Esporte – conta com uma moderna academia e quadra poliesportiva. É um espaço para toda a comunidade acadêmica, disponível apenas na Regional da capital.
- Programa Saudavelmente – contempla a saúde mental, em termos de prevenção, assistência e recuperação das intercorrências psíquicas e emocionais da comunidade acadêmica. Esse programa ainda não foi disponibilizado para as Regionais do interior.

### **3.6. Modelos de Avaliação de QVT**

A falta de consenso na conceituação promove a existência de métodos teóricos distintos para avaliação da QVT. Os modelos clássicos mais comuns foram criados a partir de uma realidade trabalhista norte americana e subsidiam até hoje, muitas pesquisas sobre o tema (PEDROSO; PILATTI, 2010). A seguir serão apresentadas as principais abordagens utilizadas nos instrumentos de avaliação mais recorrentes na literatura mundial sobre QVT.

#### **Modelo de Walton (1973)**

O modelo criado por Richard Walton nos Estados Unidos na década de 1970 apresenta o maior número de dimensões, em um total de oito categorias que abordam não só os fatores relacionados com o ambiente de trabalho, como também aspectos presentes na vida social do indivíduo que vai além do trabalho. É considerado o modelo mais completo e mais utilizado para subsidiar pesquisas.

Os autores Pedroso e Pilatti (2010) sustentam uma crítica a esse modelo, uma vez que ele aborda a QVT numa esfera global e com o maior número de critérios, no entanto

não avalia a esfera biológica e fisiológica do trabalhador. As oito categorias conceituais que correspondem ao modelo clássico de Walton (1973) são:

A.     Compensação justa e adequada: objetiva avaliar a satisfação do trabalhador em relação à política de remuneração da organização, incluindo o respeito à equidade de salários nos âmbitos interno e externo, as gratificações e os benefícios.

B.     Condições de trabalho: objetiva mensurar a satisfação dos servidores no que se refere às condições físicas do ambiente de trabalho. Envolve a segurança e condições salutaras, assim com a jornada de trabalho e a disposição de materiais e equipamentos para execução das tarefas.

C.     Uso e desenvolvimento da capacidade humana: objetiva mensurar as possibilidades que os trabalhadores têm em aplicar, no dia-a-dia, seus conhecimentos e aptidões profissionais. Este indicador avalia se o trabalhador possui autonomia na execução das suas tarefas e se recebe informações sobre o processo total de trabalho

D.     Oportunidade de crescimento e segurança: objetiva verificar a satisfação do trabalhador no que se refere às oportunidades de o trabalhador poder crescer dentro da organização pelo desenvolvimento de suas potencialidades, ou seja, a possibilidade de carreira, crescimento pessoal e segurança no emprego.

E.     Integração social na organização: objetiva medir o grau de integração social e o clima existente na organização, observando as relações interpessoais e se na organização existe igualdade de oportunidades, independente da orientação sexual, classe social, idade, cor e outras formas de discriminação.

F.     Constitucionalismo: objetiva aferir o grau com que a organização respeita os direitos do trabalhador. Implica o respeito aos direitos trabalhistas, à privacidade pessoal, à liberdade de expressão e à igualdade de direitos.

G.     Trabalho e espaço total da vida: objetiva mensurar o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal do trabalhador, evitando custos sociais e psicológicos provocados por excessos de horas trabalhadas, viagens, transferência de local de trabalho.

H.     Relevância social da vida do trabalho: objetiva avaliar a percepção dos trabalhadores quanto à responsabilidade social da organização, relacionamento com empregados, ética e qualidade de seus produtos e serviços.

### **Modelo de Hackman e Oldham (1974)**

O modelo é um produto de um estudo elaborado por Hackman e Lawler em 1971 que passou por uma reestruturação, sendo apresentado por Hackman e Oldham somente em 1974. De acordo com este modelo, existem três fatores que influenciam na motivação: conhecimento e resultados do seu trabalho; responsabilidade percebida pelos resultados do seu trabalho; significância percebida do seu trabalho (CHANG JÚNIOR; ALBUQUERQUE, 2002)

Para Hackman e Oldham (1974) os elementos presentes no trabalho que causam motivação nos trabalhadores são: variedade, autonomia, identidade da tarefa e *feedback*. Tais elementos foram classificados como Dimensões Essenciais do Trabalho cujas características são representadas pela diversidade de habilidades exigidas, pela afinidade do trabalhador com a atividade executada, pela importância do trabalho na vida pessoal do indivíduo, pela liberdade no desenvolvimento das tarefas e pelo retorno do desempenho do trabalhador no trabalho.

É o único modelo que possui um formato voltado para uma avaliação quantitativa. É composto por um questionário com 15 questões em escala de *likert* e possui uma fórmula matemática específica para avaliar o potencial motivador do trabalho (PEDROSO; PILATTI, 2010 )

### **Modelo de Westley (1979)**

De acordo com o modelo de Westley (1979), a única forma de promover a QVT é eliminando os desequilíbrios advindos do ambiente de trabalho que podem ser de ordem política (insegurança), econômica (injustiça), psicológica (alienação) e sociológica (anomia). Estes aspectos devem ser analisados de forma individual a fim de se determinar soluções para os desequilíbrios existentes. (PEDROSO; PILATTI, 2010 )

Segundo Westley (1979) é possível minimizar os quatro pontos críticos: insegurança (instabilidade no emprego), injustiça (desigualdade salarial), alienação (baixa da auto estima) e anomia (carência de legislação trabalhista) promovendo as seguintes ações: participação dos trabalhadores nos lucros da empresa, criação de políticas públicas através das forças sindicais, proporcionado ao trabalhador informações sobre seu desempenho.

## Modelo de Nadler e Lawler (1983)

Apresenta uma visão abrangente sobre a evolução da percepção conceitual de QVT. O modelo de Nadler e Lawler (1983) é sustentado por seis contextos essencialmente, eles consideram que o conceito da QVT deve ser claramente definido de modo a expressar o real significado da realidade avaliada. A limitação do modelo é que ele representa um padrão sem aplicabilidade prática para avaliar QVT, apresenta apenas uma proposta de avaliação conceitual sobre o tema. A seguir no Quadro 2 apresenta-se o quadro de concepções evolutivas de QVT apresentado por Lawler e Nadler (1983).

**Quadro 2** – Evolução das características conceituais de QVT

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DO QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
1. QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3. QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório.
4. QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um “modismo” passageiro.

Fonte: Nadler e Lawler (1983)

Dentre todos os modelos existentes na literatura, o que mais se apresentou completo e abrangente para aplicação deste estudo foi o modelo de Walton, uma vez que esse tipo de instrumento baseado nas dimensões propostas pelo autor contempla diversos aspectos que influenciam na satisfação com a QVT, além de revelar uma QVT razoável e equilibrada entre as dimensões propostas.

## **4. MÉTODO**

### **4.1. Tipo de Pesquisa**

Trata-se de um estudo exploratório, descritivo e misto, com abordagem qualitativa e quantitativa dos dados. Nesse estudo descritivo, é observado, descrito e explorado aspectos de uma dada situação. É também um estudo exploratório, pois permite ao pesquisador aumentar sua experiência sobre o assunto, ajudando a encontrar os elementos necessários que permitam o contato com uma determinada população, no intuito de obter os resultados desejados (POLIT; HUNGLER, 2011).

### **4.2. Abordagem Metodológica**

Foram utilizadas as abordagens quantitativa e qualitativa neste estudo, uma vez que possibilitarão a apreensão do fenômeno em estudo em maior profundidade.

Segundo Pereira (2001):

O dado qualitativo é a representação simbólica atribuída a manifestações de um evento qualitativo. É uma estratégia de classificação de um fenômeno aparentemente imponderável que instrumentaliza o reconhecimento do evento, a análise do seu comportamento e suas relações com outros eventos... É uma forma de quantificação do evento qualitativo que normatiza e confere um caráter objetivo à observação (PEREIRA, 2001, p. 21).

Esta modalidade poderá proporcionar compreensão ampla do grupo estudado, ao mesmo tempo em que permite estabelecer algumas proposições mais gerais sobre as regularidades da dinâmica social. A pesquisa qualitativa busca uma compreensão única do fenômeno em estudo. Trabalha com o universo de significados a partir de descrições minuciosas quando se captam as percepções, emoções e interpretações do sujeito inserido em seu contexto (MINAYO, 2010).

Este estudo apresenta também características de uma abordagem quantitativa, pois envolverá técnicas de mensuração em termos numéricos, como cálculo de média e frequência na análise dos resultados dos questionários. Em relação à pesquisa quantitativa, Silva e Menezes (2001) consideram que a ideia é traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

Sendo assim, pode se afirmar que a congregação dos dados quantitativos e qualitativos poderá melhor se adequar ao objeto de estudo desta investigação por tentar captar não só a aparência, mas a essência do fenômeno, assim como as causas de sua existência e frequência com que são percebidas.

### **4.3. Local da Investigação**

Este estudo foi realizado em uma Instituição Federal de Ensino Superior localizada no município de Catalão, situado no Sudoeste do Estado de Goiás, a 261 km da capital, cuja população é de aproximadamente 86.647 habitantes (IBGE, 2010).

A rede de ensino superior de Catalão desponta como uma das mais importantes e desenvolvidas do estado. A maioria das instituições atuantes no município integra à rede privada e apenas duas pertencem à rede pública.

A instituição objeto deste estudo é vinculada ao Governo Federal e foi implantada no município de Catalão como um *Campus Avançado* da Universidade Federal de Goiás no ano de 1983. Na sua criação tinha objetivo inicial de participar efetivamente no processo de desenvolvimento cultural econômico local, regional e nacional, além de contribuir com recursos humanos qualificados nas diversas modalidades de trabalho, visando atrair desenvolvimento à região (Universidade Federal de Goiás, 2014).

A Regional da IFES em Catalão teve sua estrutura ampliada ao longo dos anos e, atualmente, conta com um total de 21 cursos de graduação, 8 cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu* e 11 *Lato Sensu*, nas diversas áreas de conhecimento (Universidade Federal de Goiás, 2014).

Optou-se por realizar a pesquisa nesta instituição por acreditar que este cenário institucional permitirá uma reflexão sobre os critérios de se estabelecer melhoria das condições de trabalho, com suas várias dificuldades e respectivas mudanças no cotidiano do servidor público.

### **4.4. Participantes do Estudo**

Foram convidados para participar da pesquisa todos os servidores administrativos efetivos e contratados que, no momento da coleta, encontravam-se vinculados à instituição, totalizando um quantitativo de 124 servidores. Também participaram da pesquisa quatro (04) gestores selecionados aleatoriamente de acordo com os setores assim discriminados: (01) Direção da Regional; (01) Prefeitura da Regional; (02) Coordenadores de Cursos.

Os critérios de inclusão dos servidores foram a disponibilidade em responder o instrumento de coleta *online* e/ou presença na instituição no período da coleta de dados.

#### 4.5. Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados foi elaborado/validado por Frossard (2009) e contém 28 questões fechadas de múltiplas escolhas referentes à QVT do servidor numa escala *Likert* de 5 categorias: não satisfeito, pouco satisfeito, indiferente, satisfeito e muito satisfeito (Anexo A).

A escala de *Likert* é mais adequada para esta pesquisa, uma vez que ela proporciona “comparação entre as respostas de um mesmo grupo social com características mais homogêneas” (MINAYO; ASSIS; SOUZA, 2005. p.120).

A estrutura do questionário foi adaptada para esta pesquisa baseada nos indicadores propostos por Walton (1973), conforme demonstra o quadro a seguir:

**Quadro 3:** Estrutura do questionário.

CRITÉRIO	INDICADORES DE QVT	QUESTÕES
<b>1. Condições de trabalho</b>	Ambiente físico seguro e saudável Recursos disponíveis para o trabalho	1 a 4
<b>2. Organização do Trabalho</b>	Ritmo do trabalho Execução das tarefas diárias	5 a 6
<b>3. Integração social</b>	Relacionamento interpessoal Relacionamento com chefia Ações que refletem na motivação	7 a 9
<b>4. Participação</b>	Liberdade de expressão Capacitação e qualificação Crescimento pessoal	10 a 12
<b>5. Saúde</b>	Integridade física, mental e social Controle de doenças	13 a 15
<b>6. Compensação</b>	Renda adequada ao trabalho Equidade interna Equidade externa	16 a 19
<b>7. Comunicação</b>	Processo de circulação das informações	20 a 23
<b>8. Imagem da Organização</b>	Imagem da instituição Responsabilidade social e ambiental Responsabilidade pelos produtos e serviços Qualidade de Vida na instituição	24 a 28

Fonte: Adaptado de Frossard (2009).

#### 4.6. Procedimentos de Coleta dos Dados

A coleta de dados ocorreu entre os meses de outubro de 2013 a Fevereiro de 2014. O questionário foi disponibilizado nos e-mails dos servidores e as entrevistas foram realizadas pessoalmente, conforme agendamento prévio com os gestores participantes da pesquisa.

Para investigar a satisfação dos servidores no que se refere à sua qualidade de vida no trabalho, foi encaminhado o questionário para lista de contatos de e-mail de todos os 124 servidores administrativos que, no momento da coleta, encontrava-se lotados na UFG/CAC entre efetivos, contratados e pertencentes a outras instituições.

Diante do número reduzido de servidores da instituição e da elevada demanda de serviço no período da coleta, optou-se por enviar o instrumento por meio eletrônico, de maneira a proporcionar aos sujeitos de pesquisa maior liberdade ao responder o questionário e no momento em que lhes fosse mais conveniente. Portanto, a finalidade do envio do questionário por e-mail foi não causar interferência e atrasos na execução das atribuições de cada servidor.

Em um segundo momento, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com quatro gestores de diferentes setores administrativos da IFES, incluindo direção e coordenações de cursos, de modo a possibilitar a discussão das possíveis formas de intervenção e analisar as condições e a intenção dos gestores em programarem ações de QVT na instituição. As entrevistas foram gravadas e transcritas com a devida autorização dos entrevistados, sendo-lhes garantido o anonimato.

Optou-se pela entrevista semi-estruturada que, segundo Triviños (1987), para alguns tipos de pesquisa qualitativa, é um dos principais meios que o investigador tem para realizar a coleta de dados. Deve-se privilegiar esse tipo de entrevista porque esta, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação.

#### **4.7. Análise e Interpretação dos Dados**

Os dados coletados foram analisados por triangulação de dados, que segundo Minayo (2010), é a combinação de métodos quantitativos e qualitativos, de modo a documentar estatisticamente aquilo que pode ser mensurado e complementar os registros com a observação, compreensão e análise do objeto de estudo resultante de técnicas de pesquisa qualitativa. Em outras palavras, é uma estratégia de investigação voltada para a combinação de métodos e técnicas já consagradas.

É recorrente a percepção de que uma abordagem única não contempla a necessidade inerente à pesquisa, que é a de abranger a diversidade de pontos de vista e a variedade de leituras sobre as múltiplas dimensões de uma dada realidade, aspectos

intrínsecos à sua natureza. O que se constata é a recomendação de diferentes vertentes em defesa da complementaridade entre as duas abordagens, sempre que a natureza e a estrutura da investigação permitir (MINAYO, 2010).

A abordagem quantitativa no projeto de pesquisa foi utilizada para descrever o nível de satisfação dos servidores da instituição em diversos aspectos. A partir da aplicação dos questionários, foi possível dimensionar e quantificar quais foram os aspectos que efetivamente apresentaram maior nível de satisfação/insatisfação dos servidores.

Para análise dos resultados obtidos no questionário, os dados foram tabulados com base nos seguintes parâmetros estatísticos: a distribuição de frequências dos indicadores e a média aritmética dos Fatores de QVT. Foi atribuído o mesmo peso aos indicadores de cada Fator de QVT do questionário, por considerar que as afirmativas não variavam em termos de importância. Foi realizado também o cálculo de desvio padrão das respostas de cada item avaliado no questionário.

Para medir o grau de satisfação dos servidores, foram somadas as médias finais dos percentuais ‘satisfeito’ e ‘muito satisfeito’ de cada indicador de QVT. Utilizou-se o *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*, software aplicativo do tipo científico muito utilizado nas ciências sociais para auxiliar nos cálculos e nas análises dos dados estatísticos.

A abordagem qualitativa possibilita compreender as representações e sinais evasivos que não podem ser entendidos por meios formais (MINAYO, 2010). A opção também do uso da abordagem qualitativa foi na tentativa de confirmar ou reiterar o envolvimento de todos os segmentos da IFES no processo de construção coletiva de um ambiente de trabalho saudável.

Para apuração das entrevistas, dentre as várias técnicas propostas para a análise dos dados, optou-se pela utilização da análise temática de conteúdo descrita por Minayo (2010).

As diferentes fases da análise de conteúdo organizam-se cronologicamente em: A- pré-análise, B- exploração do material e C- tratamento dos resultados, inferência e interpretação (MINAYO, 2010).

A. Pré-Análise - é a fase de organização que abrange um período de intuições, mas tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise.

B. Exploração do material - Consiste essencialmente na operação de codificação, visando alcançar o núcleo de compreensão do texto. Refere-se à análise propriamente dita. Recomenda-se o recorte do texto em unidades de registro, podendo ser uma palavra, frase ou um tema, e ainda, a escolha de regras de contagem, classificação e agregação dos dados, constituindo-se a categorização.

C. Tratamento dos Resultados Obtidos e Interpretação – Os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos e válidos (MINAYO, 2010).

O pesquisador, tendo em mãos resultados significativos, propõe inferências ou adianta interpretações dos objetivos previstos ou outras descobertas inesperadas.

#### **4.8. Aspectos Éticos da Pesquisa**

Como primeira conduta, foi solicitada autorização para a realização da pesquisa, encaminhando o projeto ao Comitê de Ética da instituição a fim de se cumprir as exigências da Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde, que regulamenta as normas para a realização de pesquisas que envolvem seres humanos (Anexo B).

O parecer substanciado do Comitê de Ética da Universidade Federal de Goiás, registrado sob o número de protocolo 109/2013, aprovou a realização da pesquisa na instituição (Anexo C).

Para participação no estudo, os sujeitos foram consultados quanto ao interesse e disponibilidade e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme determinado na Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde. Cabe ressaltar que foi garantido o caráter confidencial e voluntário da participação, bem como o compromisso de divulgação dos resultados do trabalho (Apêndice B).

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

No decorrer deste tópico, destaca-se a descrição do perfil dos servidores que participaram da pesquisa, bem como a apresentação da avaliação dos indicadores associados à QVT, separada por categoria: Condições de trabalho, Organização do trabalho, Integração Social, Participação, Saúde, Compensação, Comunicação e Imagem da Organização.

### 5.1. Caracterização dos sujeitos de pesquisa

A amostra contou com a participação de 76 sujeitos que correspondem a 61% do total de 124 servidores administrativos que atuavam na instituição no período da coleta de dados. As informações referentes ao perfil dos participantes da pesquisa são destacadas a seguir na Tabela 1:

**Tabela 1:** Caracterização dos sujeitos de pesquisa.

Variável	Frequência	Porcentagem (%)
<b>Sexo</b>		
Masculino	25	33%
Feminino	51	67%
<b>Faixa Etária</b>		
Entre 18 e 23 anos	7	9 %
Entre 24 e 29 anos	22	29%
Entre 30 e 36 anos	26	34%
37 anos ou mais	21	28%
<b>Tipo de Vínculo</b>		
Efetivo	48	63%
Contrato	18	24%
Cedidos	10	13 %
<b>Tempo de Atuação</b>		
Até 3 anos	31	41%
De 4 a 6 anos	28	37%
De 7 a 9 anos	8	11%
Mais de 10 anos	9	12%

Fonte: Dados da pesquisa. Catalão, 2014.

Na instituição pesquisada, existem três tipos de vínculo do servidor: efetivo, contrato e pertencente a outras instituições (cedidos). Vale mencionar que mesmo havendo formas diferentes de vínculo, todos os servidores exercem as mesmas atividades administrativas na instituição.

A maioria dos participantes da pesquisa (63%) pertence ao quadro efetivo. A participação mais expressiva dos servidores efetivos na pesquisa pode ser justificada pelo fato de que o total de servidores efetivos corresponde a um quantitativo maior do que o de servidores dos demais tipos de vínculo.

Os dados relativos ao tempo de atuação indicam a existência de poucos servidores com mais de dez anos de trabalho. A maioria dos efetivos (78%) trabalha na instituição há menos de sete anos e os contratos representam uma realidade recente na universidade, pois nos últimos anos houve uma diminuição na realização de concursos públicos, o que contribuiu para o aumento da terceirização do serviço administrativo na universidade. A maior parte de contratados atua na universidade há um período menor que quatro anos. Entre os membros da categoria de servidores cedidos é possível perceber um equilíbrio no tempo de serviço. O percentual de servidores novatos com menos de quatro anos e de veteranos com mais de dez anos de atuação na universidade estão em equilíbrio, especificamente entre os integrantes desta categoria.

Um olhar mais conclusivo sobre esses dados permite considerar que a maioria de servidores do quadro efetivo ingressou na instituição nos anos entre 2007 e 2009, período que coincide com o aumento do contingente de recursos humanos advindos da Política de Expansão das universidades, o Reuni – Programa do Governo Federal de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades. O Reuni foi instituído pelo Decreto Presidencial 6.096, de 24 de abril de 2007 com o objetivo de dar às instituições condições de expandir o acesso e garantir condições de permanência no Ensino Superior.

As informações sobre a faixa etária destacam que 72% da amostra possuem idade inferior a 37 anos, revelando que os servidores se encontram em uma faixa de idade relativamente baixa, constituída de trabalhadores ainda jovens e com bastante disposição para o trabalho.

Outra particularidade que evidencia uma característica marcante da contemporaneidade é a presença marcante das mulheres no mercado de trabalho. Dos 76 participantes da pesquisa, 51 são do sexo feminino. Os dados levam a inferir que as mulheres são maioria na instituição ou que elas se interessam mais pelo tema e pela necessidade de intervir na qualidade de vida do trabalho do que os homens.

## **5.2. Percepção dos servidores em relação ao conjunto de indicadores associados à satisfação com a QVT.**

Um dos objetivos da pesquisa foi verificar a percepção dos servidores em relação ao conjunto de indicadores utilizados no Modelo de Walton para avaliação da QVT. A partir do levantamento realizado foi possível dimensionar e quantificar os aspectos que apresentaram maior nível de satisfação/insatisfação dos servidores, posteriormente os

resultados foram apresentados para uma amostra de gestores da instituição, que por sua vez comentaram os resultados sobre as condições de trabalho oferecidas pela instituição e percebidas pelos trabalhadores. As decorrências deste estudo são apresentadas a seguir.

## Condições de Trabalho

A Tabela 2 apresenta os resultados do questionário relacionados à satisfação dos servidores com as condições de trabalho oferecidas pela instituição pesquisada.

**Tabela 2:** Condições de Trabalho associada à satisfação dos servidores.

Questões	Não Satisfeito	%	Pouco Satisfeito	%	Não Satisfeito + Pouco Satisfeito	Indiferente	%	Satisfeito	%	Muito Satisfeito	%	Satisfeito + Muito Satisfeito	Desvio Padrão
1. Em relação à limpeza do ambiente de trabalho.	2	3%	13	17%	20%	2	3%	51	67%	8	11%	78%	1,059
2. Em relação à arrumação do ambiente de trabalho	5	7%	26	34%	41%	2	3%	37	49%	6	8%	57%	1,182
3. Em relação à segurança no local de trabalho	5	7%	13	17%	24%	9	12%	43	57%	5	7%	64%	1,065
4. Quanto aos recursos disponíveis para o trabalho	10	14%	25	34%	48%	6	8%	31	42%	2	3%	45%	1,186
					<b>33%</b>							<b>61%</b>	<b>1,123</b>

Fonte: Dados da pesquisa. Catalão, 2014.

Condições de trabalho se referem à força de trabalho, isto é, às especificidades de quem o realiza. Envolve, também, o ambiente sociotécnico para a realização do trabalho, incluindo instrumentos adequados, em quantidade e qualidade, assim como o conhecimento para operá-los e o espaço físico (PIRES; LORENZETTI; GELBCKE, 2010).

As condições físicas de trabalho oferecidas pela organização, de um modo geral, apresentou um percentual considerável de satisfação. A análise desse critério obteve aprovação de 61% e reprovação de 33% dos participantes da pesquisa. Apenas 6% se pronunciaram indiferentes

No que diz respeito à instituição proporcionar um local de trabalho limpo aos seus funcionários, pôde-se verificar que, dos 76 respondentes, 59 (78%) sentem que o ambiente está adequado quanto ao aspecto de limpeza, embora 20% consideram que seus locais de

trabalho não apresentam condições de higiene adequadas e 2% se manifestaram indiferentes.

Sobre a arrumação do ambiente de trabalho, 57% afirmam que a instituição oferece um ambiente organizado e bem disposto para cumprimento de suas tarefas. Já 41% dos sujeitos pesquisados concluíram que o ambiente físico de trabalho é desorganizado, enquanto que 2% dos pesquisados foram indiferentes em relação a este aspecto.

Em relação às condições de segurança e prevenção de acidentes do trabalhador 64% consideram que possuem as condições necessárias para garantir sua integridade física dentro da organização, 24% dos servidores não concordam que trabalham em um ambiente seguro, livre de riscos de acidente e de doenças ocasionadas pelo trabalho e os demais 12% foram indiferentes em relação a este item avaliado.

Ao analisar a satisfação com recursos disponíveis para o trabalho, o grau de satisfação obteve uma queda no valor absoluto. O percentual de servidores satisfeitos com os materiais e equipamentos disponibilizados pela organização para realização de suas tarefas diárias é 45%, porém 48% consideram que faltam equipamentos e ferramentas necessárias para desenvolvimento de seus trabalhos e 7% se pronunciaram indiferentes.

Este resultado demonstra que, apesar da análise positiva das condições que envolvem limpeza e arrumação do ambiente de trabalho oferecido pela instituição, ocorre falha na disposição de equipamentos e materiais que os funcionários necessitam para executar suas tarefas.

Nesse sentido, é necessário que os gestores da instituição revejam os critérios adotados para a disposição de recursos para o trabalho e se possível identificar a etapa em que se encontra a falha, se na aquisição ou na distribuição das ferramentas, uma vez que não fica claro neste levantamento.

Ao analisar as entrevistas dos gestores pode-se inferir que essa falha detectada corresponde ao reflexo da falta de comunicação e também de um processo individualizado do gestor, já que cada setor é que se responsabiliza por fornecer os materiais necessários para a sua equipe de trabalho, como pode ser observado nas falas dos gestores a seguir:

*“(...) no serviço público de um modo geral, os setores que estão funcionando aqui, salvo os casos de laboratório, que dependem de equipamentos e materiais e de recursos com especificações muito pontuais, os demais tem a ver com rotina de expediente e mobiliário e ferramentas de trabalho propriamente. Talvez, se você melhorar o diálogo entre a chefia imediata e a demanda que cada espaço tem (...) muitas vezes a ausência de*

*um recurso ocorre porque não foi demandado no tempo certo de chegar, antes que acabe o que está sendo utilizado (...)* (GESTOR 1).

*“Quanto a equipamentos para a pessoa executar o serviço (...) isso não é uma decisão do gestor do campus, isso é decisão do chefe de departamento, cabe a ele municiar as pessoas dos equipamentos”* (GESTOR 4).

Um aspecto levantado pelos gestores que não foi detectado na análise dos questionários diz respeito à segurança no ambiente dos laboratórios. Os gestores demonstraram preocupação com ambiente de trabalho precário nesse local de trabalho em específico, por não atender completamente às exigências de segurança estabelecidas por lei, conforme ilustra a fala abaixo.

*“Os servidores estão trabalhando em laboratório, que tem o risco de contaminação e tudo, muitos deles não são incentivados a fazer treinamento a receber treinamento e nem os equipamentos necessários para sua devida proteção. Alguns laboratórios não tem saída de emergência condizente com a realidade, não existe internamente no Campus, pela quantidade de funcionários que tem, deveria ter um equipamento de segurança (...) então essa falta de estrutura para atender os funcionários, e aí envolve não só o técnico que estava no laboratório, mas também alunos e professores (...) essa é uma situação que merece atenção especial”* (GESTOR 2).

Sendo assim, é possível considerar que o critério segurança no trabalho obteve uma avaliação favorável pela maioria dos servidores administrativos pelo fato dos profissionais que trabalham em laboratórios corresponderem a um quantitativo menor do que os servidores que trabalham nos demais setores da instituição.

Na literatura é possível encontrar diversos trabalhos que se basearam na metodologia e no modelo de avaliação de Walton para estimar a QVT de diferentes tipos de organizações. Em menção ao critério de condições de trabalho, destacam-se os resultados obtidos nos estudos de Moura (2011), que avaliou a QVT de funcionários em uma empresa privada, e Mônico; Guimarães (2000), que utilizou do mesmo critério em uma organização do setor público.

Em ambos os casos utilizou-se o Modelo de Walton para avaliação da QVT. A maioria dos trabalhadores que participou das avaliações demonstrou satisfação quanto ao ambiente físico de suas respectivas organizações, colocando em destaque a preocupação

das suas organizações em oferecer condições adequadas, limpas e seguras para os funcionários, neste sentido os resultados corroboram com a apuração dos resultados do presente estudo. Fato que leva a concluir que as organizações, em geral, se preocupam em manter uma estrutura adequada em suas instalações e possuem a consciência que este fator pode ser determinante para um o bom desempenho de seus trabalhadores.

### Organização do trabalho

Os resultados referentes aos aspectos sobre a organização do trabalho são apresentados a seguir na Tabela 3.

**Tabela 3:** Organização do Trabalho associada à satisfação dos servidores

Questões	Não Satisfeito	%	Pouco Satisfeito	%	Não Satisfeito + Pouco Satisfeito	Indiferente	%	Satisfeito	%	Muito Satisfeito	%	Satisfeito + Muito Satisfeito	Desvio Padrão
5. Quanto ao ritmo de trabalho	2	3%	26	34%	36%	2	3%	42	55%	4	5%	60%	1,075
6. Sobre as tarefas executadas no dia-a-dia	3	4%	11	15%	19%	4	5%	56	73%	2	3%	76%	0,919
					<b>27,5%</b>							<b>68%</b>	<b>0,997</b>

Fonte: Dados da pesquisa. Catalão, 2014.

Pode-se definir organização do trabalho como especificação do conteúdo, métodos e inter-relações entre os cargos, de modo a satisfazer os requisitos organizacionais e tecnológicos, assim como os requisitos sociais e individuais do ocupante do cargo, poderá não só melhorar a qualidade de vida no trabalho, como também a própria produtividade (FLEURY; VARGAS, 1983).

Consiste no estabelecimento da relação homem-tarefa, determinando como o trabalhador executará a tarefa. Pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas (MINTZBERG, 2003).

Em relação ao critério organização do trabalho que avaliou a percepção dos servidores quanto ao ritmo e ao tipo de tarefa executados diariamente no ambiente de trabalho, obteve-se uma média de satisfação de 68% entre os pesquisados. Além disso, foi percebido 28% de servidores insatisfeitos e 4% indiferentes na média geral.

O ritmo cobrado na execução das atividades não é visto como irregular pela maioria, sendo que 60% dos pesquisados se disseram satisfeitos quanto a esse aspecto e

36% consideram que o ritmo de trabalho cobrado é acelerado. Apenas 4% demonstraram indiferença quanto a esse aspecto.

Em relação às tarefas diárias 76% dos servidores pesquisados consideram que as suas tarefas estão de acordo com a sua função, 19% dos pesquisados acreditam que desenvolvem atividades que não correspondem às suas atribuições e 5% estão indiferentes.

Segundo os gestores é uma preocupação da organização orientar os funcionários sobre suas atribuições e proporcionar a eles as habilidades necessárias para o desempenho de suas atividades, conforme ilustra as falas a seguir:

*“(...) quando do processo de introdução na universidade (...) tem os treinamentos específicos que visam dotar o servidor de habilidades e competência para desenvolver a sua função (...)” (GESTOR 3).*

*“Nós aqui no Campus de Catalão, por diversas vezes oferecemos cursos, liberamos pra fazer curso (...) liberamos nos horários de trabalho (...)” (GESTOR 4).*

Os resultados apurados neste estudo são parcialmente condizentes com os dados de Cavalcante *et al* (2011) em sua avaliação da QVT da diretoria de uma IFES da Paraíba – na qual se constatou resultado semelhante em relação a satisfação dos trabalhadores com a identificação com a tarefa. Os servidores relataram que desenvolvem atividades condizentes com a estabelecida e acima de tudo que executam com prazer tais tarefas. No entanto, quando se questionou sobre o ritmo de execução do trabalho constatou-se que um grande contingente de trabalhadores acha o ritmo acelerado, uma vez que revelaram que acabam prolongando a suas jornadas de trabalho com horas extras e concluindo trabalho em casa.

### **Integração Social**

Os resultados referentes à integração social presente no ambiente administrativo da IFES pesquisada são detalhados a seguir na Tabela 4.

**Tabela 4:** Integração Social associada à satisfação dos servidores

Questões	Não Satisfeito	%	Pouco Satisfeito	%	Não Satisfeito + Pouco Satisfeito	Indiferente	%	Satisfeito	%	Muito Satisfeito	%	Satisfeito + Muito Satisfeito	Desvio Padrão
7. Quanto ao seu relacionamento com a sua chefia	4	5%	9	12%	17%	4	5%	28	38%	29	39%	77%	1,197
8. Quanto aos relacionamentos interpessoais	0	0	15	20%	20%	4	5%	41	54%	16	21%	75%	1,005
9. Quanto ao reconhecimento do trabalho por incentivos não-financeiros	9	12%	24	32%	44%	9	12%	28	38%	4	5%	43%	1,191
					<b>27%</b>						<b>65%</b>	<b>1,131</b>	

Fonte: Dados da pesquisa. Catalão, 2014.

A importância dada à interação do pessoal parte do pressuposto de que as necessidades e interesses das organizações são as necessidades e interesses dos indivíduos de forma coletiva. Suas necessidades se originam na complexidade do ser e que, necessariamente, passam pela emocionalidade das relações sociais e suas trocas intersubjetivas. (LEITÃO; FORTUNATO; FREITAS, 2006)

Ao analisar os resultados dos aspectos relacionados à integração social na instituição, observou-se que a média de satisfação com o ambiente social correspondeu a 65%, enquanto que 27% demonstraram insatisfação na média geral de condições sociais presentes no trabalho e os outros 8% representam os indiferentes.

Os critérios avaliados nessa categoria abrangem aspectos relacionados às relações interpessoais e de reconhecimento pessoal que refletem na motivação do trabalhador.

Quanto ao relacionamento com a chefia, 77% dos respondentes consideram possuir uma boa relação com seu chefe imediato e referente ao relacionamento interpessoal com a equipe de trabalho, o índice de satisfação também é favorável ficando em torno de 75%.

Pode se inferir que as relações estabelecidas no ambiente de trabalho são favoráveis para o desempenho do trabalho e que há um forte traçado de respeito mútuo e companheirismo entre colegas de trabalho. Sendo assim, os relacionamentos não são considerados prejudiciais na organização como um todo, conforme reconhecem os gestores nas falas a seguir:

*“(...) não existe uma ação específica pra isso, nós tentamos construir, tanto a chefia atual, quanto a chefia anterior e as coordenações, uma relação mais de amizade e um ambiente saudável, construímos as condições, tentamos dar as condições necessárias, onde seja possível desenvolver um trabalho saudável” (GESTOR 2).*

*“Existem gargalos pontuais de relações interpessoais que são complicados, mas isso aí é insignificante diante do quadro que se apresenta” (GESTOR 4).*

As avaliações realizadas em duas IFES diferentes em períodos e contextos distintos correlacionam com os resultados desta pesquisa. Cavalcante *et al* (2011) em seu estudo de avaliação de aspectos relacionados a QVT no Instituto Federal da Paraíba (IFPB) e Búrigo (1997) com avaliação da QVT de funcionários da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), constataram que os trabalhadores de ambas instituições relataram ter uma boa integração social e uma relação estável e profissional com suas respectivas chefias.

Com relação à questão referente ao reconhecimento do trabalho o nível de satisfação sofre declínio, representando um total de 43% de servidores satisfeitos. Ocorre, por sua vez, o predomínio do índice de insatisfação em torno de 44% e os indiferentes correspondem um percentual médio de 12%. Verifica-se, portanto, que os servidores pesquisados não se sentem reconhecidos e valorizados pela comunidade acadêmica na qual estão inseridos.

De acordo com Ferreira (2011) através do reconhecimento, o sofrimento no trabalho pode ser, não só neutralizado como até revertido em prazer. No curso dos enfrentamentos das dificuldades inerentes à realidade do trabalho, os sujeitos mobilizam suas capacidades físicas, suas inteligências, habilidades e disposições, suas capacidades de relacionamento, suas subjetividades para atingirem um bom resultado, se estes esforços forem reconhecidos, todo o sofrimento que causaram pode ser revertido em prazer. Por outro lado, se estes esforços não forem reconhecidos, o sofrimento que causaram é apenas sofrimento, sem sentido, podendo levar a descompensações psíquicas do trabalhador.

Na mesma linha de pensamento Bendassolli (2012) considera que o reconhecimento é frequentemente tratado como elemento essencial da relação do sujeito com o trabalho e a organização, com implicações diretas nos processos motivacionais e nas percepções de valorização do trabalhador e de justiça.

Diante dos resultados apurados na pesquisa, pode-se considerar que, se por um lado as relações interpessoais são satisfatórias dentro da instituição, por outro, as ações de

reconhecimento do trabalho do servidor ainda deixam a desejar. Esse reconhecimento pode estar relacionado à valorização do trabalho por meio de ações que prestigiem e motivem os trabalhadores a executarem suas tarefas diárias, o que de fato não tem sido percebido pelos sujeitos pesquisados.

Mais um aspecto deste estudo condizente com a pesquisa de Cavalcante *et al* (2011) está relacionado com o grau de satisfação dos servidores em relação ao reconhecimento do trabalho. Foi constatado a este respeito que os servidores da IFPB também demonstraram uma baixo grau de satisfação em relação ao reconhecimento proporcionado pelo *feedback* que recebem após a execução das suas tarefas.

Os gestores entrevistados compartilham a importância do reconhecimento do trabalho dos colaboradores e defendem a ideia de incentivar e valorizar os servidores da instituição, conforme as verbalizações a seguir:

*“(...) eu acho que nos temos que ambicionar programas e projetos mais vultosos que considerem a valorização do profissional que trabalha na universidade no seu conjunto, encorpando ações, resultados e produtos (...) os servidores que atuam nessa instituição precisariam ser integrados nessa frente única com possibilidade, inclusive de coordenar projetos, de desencadear ações, então eu acho que pensar em uma instituição grande é projetar algo da magnitude de todos os envolvidos, inclusive com potencial, porque veja se eu tenho um servidor mestre, eu tenho servidor doutor em determinadas áreas, o que o impede de coordenar uma pesquisa, de coordenar um programa de extensão, de protagonizar intervenções na sociedade (...)” (GESTOR 1).*

*“(...) se fez uma coisa boa dá parabéns, eu acho que é importante isso, é uma forma de incentivo não financeiro, de recompensa e de reconhecimento (...)” (GESTOR 4).*

## **Participação**

A seguir serão apresentados os resultados referentes à satisfação dos servidores com a sua participação efetiva nas atividades da organização (Tabela 5).

**Tabela 5:** Participação dos servidores associada à satisfação

Questões	Não Satisfeito	%	Pouco Satisfeito	%	Não Satisfeito + Pouco Satisfeito	Indiferente	%	Satisfeito	%	Muito Satisfeito	%	Satisfeito + Muito Satisfeito	Desvio Padrão
10. Sobre o uso da criatividade e liberdade de expressão na execução das tarefas	4	5%	13	17%	22%	9	12%	45	59%	5	7%	66%	1,025
11. Em relação a repercussão das suas ideias e sugestões nas tarefas de trabalho	4	5%	13	17%	22%	15	20%	36	48%	7	9%	57%	1,027
12. Quanto a preocupação e investimento em treinamento e capacitação	15	20%	26	34%	54%	12	16%	18	24%	5	7%	31%	1,231
					<b>32,67%</b>						<b>51,33%</b>	<b>1,094</b>	

Fonte: Dados da pesquisa. Catalão, 2014.

Quanto ao nível de engajamento da organização percebido pelos servidores no sentido de possibilitar a participação efetiva de todos nas decisões, acolhendo ideias, incentivando ações criativas e estimulando-os a se qualificarem, o nível de satisfação apurado foi de 51% no critério média geral, o índice de insatisfação representa aproximadamente 33% e os indiferentes totalizam 16% dos participantes da pesquisa.

Sobre o uso da criatividade e liberdade de expressão na execução das tarefas, 66% dos servidores pesquisados disseram estar satisfeitos com a capacidade de se expressarem e de executarem suas atividades com autonomia, enquanto que 22% não se sentem dotados de liberdade de ação dentro de seu local de trabalho e 12% expressaram indiferença.

Em relação à repercussão das ideias e sugestões nas tarefas executadas, 57% dos servidores administrativos se disse satisfeitos com o fato de suas ideias e sugestões serem bem acolhidas no ambiente de trabalho, embora 22% não estejam satisfeitos com essa possibilidade e 20% não se posicionaram em relação a esse item avaliado.

O índice geral sobre a participação do servidor sofre alteração no nível de satisfação se considerar separadamente a questão sobre investimento da instituição em qualificação dos funcionários. Nesta questão o índice de insatisfação sobressai e aponta 54% de servidores descontentes, 31% de servidores estão satisfeitos com a política de qualificação da instituição e 16% foram indiferentes.

Diante da constatação acima, pode-se inferir que os pesquisados indicam que não estão satisfeitos com a política de qualificação. Apesar de a instituição possuir uma

regulamentação própria para essa finalidade, que concede, inclusive, o direito de afastamento integral para cursar programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, a política de qualificação parece ser insuficiente e não abrange a todos de forma homogênea.

Há necessidade de reformulação da política de qualificação de servidores, uma vez que o investimento nesta área é tão importante para o trabalhador quanto para a organização. Para Vidigal e Vidigal (2012) a qualificação profissional amplia a possibilidade de o trabalhador manter-se empregado e, ainda, permite a busca futura por cargos que o remunerem de forma condizente à sua nova capacidade produtiva. A valorização de suas habilidades faz com que seu poder de negociação frente aos empregadores se eleve, além de refletir positivamente na autoestima dos indivíduos, assim como em sua preocupação com as questões políticas, econômicas e sociais. As organizações, ao capacitarem seus empregados, promovem benefícios para elas mesmas, uma vez que o aprendizado é revertido em melhor qualificação para as atividades propostas.

Na percepção dos gestores essa prevalência de insatisfação é evidenciada pelo fato dos servidores administrativos em educação não possuírem o direito de um profissional que o substitua durante um possível afastamento para qualificação, o que dificulta a liberação dos servidores por parte de muitos gestores que alegam sobrecarga de trabalho.

Nesse sentido, a recomendação dos gestores é de que cabe aos próprios trabalhadores reivindicarem essa pauta junto ao sindicato da categoria para lutar pelo benefício de assegurar um técnico substituto para cobrir a ausência decorrente da qualificação. Dessa maneira, o direito de afastamento não encontraria contraposição dos dirigentes da instituição e todos teriam acesso a essa política institucional de desenvolvimento de pessoas, conforme ilustrado abaixo nas falas dos gestores:

*“(...) algo que não depende da instituição e nem da categoria, mas que precisa ser considerado e inserido num plano de gestão pra mim (...) é de que a categoria de profissionais servidores precisa da cobertura do próprio sindicato, da pauta nacional de que cada servidor que vai se qualificar, ele tenha assegurado um substituto pra cobrir a sua ausência, isso não foi assegurado até hoje, isso não está na pauta das discussões sindicais e isso é necessário” (GESTOR 1).*

*“(...) os servidores administrativos fazem greve pensando exclusivamente no aspecto salarial e tem os aspectos não salariais que são mais importantes que o salarial e que não*

*são levantadas em pauta de reivindicação (...) precisava ter uma política, uma pauta de reivindicação (...)*” (GESTOR 4).

Uma realidade totalmente diferente da apurada neste estudo foi relatada por Godoy (2006) em seu diagnóstico de QVT realizado em organizações do setor privado na cidade de Piracicaba-SP. Nos aspectos relacionados ao critério de participação do trabalhador, observou-se que nem todas as atividades profissionais proporcionam aos servidores, espaço para aplicar conhecimentos e capacidades em suas tarefas, fato que pode provocar fadigas provocadas pela monotonia do trabalho. Na questão sobre capacitação profissional, o que se pôde notar é que a maioria de empresas do segmento privado espera de seus trabalhadores que eles façam seus serviços bem, não importando com a sua qualificação. Por essa razão a liberdade na execução de tarefas não pode ser concebida, pois essas pessoas precisam que digam o que devem fazer.

Sendo assim, ao se comparar as realidades dos setores público e privado sob esta perspectiva, percebe-se que embora grande parte dos servidores públicos demonstre pouca satisfação com a política de capacitação profissional, ainda sim eles possuem maiores vantagens em relação às oportunidades presentes no setor privado, como por exemplo, o investimento em ações de qualificação profissional e maior liberdade e autonomia para execução das tarefas.

## Saúde

A Tabela 6 detalha os resultados apurados no critério que avaliou a satisfação do servidor em relação à saúde.

**Tabela 6:** Saúde associada à satisfação do servidor

Questões	Não Satisfeito	%	Pouco Satisfeito	%	Não Satisfeito + Pouco Satisfeito	Indiferente	%	Satisfeito	%	Muito Satisfeito	%	Satisfeito + Muito Satisfeito	Desvio Padrão
13. Com relação à assistência a saúde no ambiente de trabalho	34	45%	22	29%	74%	10	13%	9	12%	0	0	12%	1,037
14. Sobre a preocupação da instituição com a saúde ocupacional	29	38%	29	38%	76%	10	13%	8	11%	0	0	11%	0,972
15. Sobre ações de instrução e conscientização da saúde	23	31%	33	44%	75%	15	20%	4	5%	0	0	5%	0,854
					<b>75%</b>							<b>28%</b>	<b>0,954</b>

Fonte: Dados da pesquisa. Catalão, 2014.

A análise do indicador saúde destacou como o maior percentual de insatisfação. Esta categoria procurou investigar a satisfação dos servidores quanto às ações da instituição no que se refere à saúde, em termos curativos e preventivos da integridade física, mental, social e de controle de doenças.

O vultoso nível de insatisfação encontra fundamentação na literatura, ao se considerar que as mudanças na esfera produtiva intensificaram não só a exploração da força de trabalho, como também o desgaste da saúde do trabalhador. Não apenas os riscos físicos, químicos e biológicos tem importância na saúde do trabalhador, mas vários fatores psicossociais presentes no trabalho. Nesse sentido, poucos esforços foram feitos para minimizar as condições de sofrimento no trabalho. (LARA, 2011; FISCHER, 2012)

De uma forma geral, as principais doenças do trabalho são: lesão por esforço repetitivo (LER), os distúrbios mentais provocados pelo estresse, as lombalgias, as perdas auditivas, os problemas oculares, entre outros. Os principais fatores geradores de acidentes e doenças ocupacionais estão relacionados aos salários e aos benefícios inadequados; maquinários e instalações impróprios; descumprimento da legislação de saúde e segurança do trabalho; programas de prevenção e controle de riscos desconectado da realidade das empresas; cultura do Equipamento de Proteção Individual (EPI) e de mudanças de comportamento humano (LARA, 2011).

Os resultados da pesquisa com os servidores administrativos demonstram que em relação à assistência à saúde no ambiente de trabalho da instituição pesquisada, apenas 12% consideram que estão satisfeitos com assistência recebida para atenção à sua saúde, enquanto que 74% se disseram insatisfeitos com ações assistencialistas da instituição e 13% preferiram não se posicionar.

Em relação à preocupação da instituição com a saúde ocupacional de seus servidores 11% consideram que a instituição se preocupa com bem estar do trabalhador no ambiente de trabalho, entretanto o índice de insatisfação é elevado e chega a 76% entre os respondentes, outros 13% se disseram indiferentes.

Sobre as ações de instrução e conscientização da saúde promovidas pela instituição, nota-se que 75% dos pesquisados disseram estar insatisfeitos com as ações e programas de prevenção que instruem e conscientizam os trabalhadores sobre os riscos de doenças, enquanto que apenas 5% consideram essas ações satisfatórias dentro na instituição e 20% não manifestaram opinião sobre essa questão.

A insatisfação com a política de promoção da saúde no trabalho é compartilhada pelos gestores da instituição, reconhecendo que não há investimento do Governo Federal

de forma satisfatória nesse sentido, mesmo sendo de extrema importância, conforme é observado nas falas a seguir:

*“(...) As questões que envolvem a saúde, eu acho que a universidade num todo tem que repensar isso e tem que focar numa política institucional que se preocupe com isso, eu acho que tem que se pensar uma política discutida amplamente em todos os setores, uma política de Reitoria (...) as questões são sérias e não é só em relação ao servidor, envolve aluno, envolve professor (...)” (GESTOR 1).*

*“(...) A saúde do servidor (...) ela é muito deficitária, não tem esse atendimento, a universidade no caso nossos servidores federais o Governo Federal não tem dado um plano de saúde eficiente e nem tem dado uma cobertura de saúde eficiente (...)” (GESTOR 2).*

*“(...) Nós não temos um plano de saúde, temos da universidade uma complementação dos planos de saúde que forem contratados pelos servidores, e nesse sentido ele não atende (...) no começo a gente faz uma avaliação médica, quando do ingresso no serviço público federal, depois disso nem o que ocorre com outras empresas que são exames periódicos eu tenho feito aqui. Eu estou na instituição há cinco anos e não observei nada nessa ordem, não fiz nenhuma reavaliação médica, então isso gera uma insegurança no servidor (...)” (GESTOR 3).*

*“Em relação ao aspecto saúde eu concordo plenamente, na realidade hoje a instituição não tem um plano de saúde (...) nós pagamos do nosso bolso (...) o que se faz, normalmente é o seguinte (...) a instituição dá uma parte de dinheiro. O Governo Federal (...) restitui um valor pra poder pagar, que é irrisório, porque esses planos de saúde, eles são caríssimos (...)” (GESTOR 4).*

## **Compensação**

A seguir na Tabela 7 serão retratados os dados obtidos nos questionários sobre o critério de compensação do trabalhador.

**Tabela 7:** Compensação associada à satisfação do servidor.

Questões	Não Satisfeito	%	Pouco Satisfeito	%	Não Satisfeito + Pouco Satisfeito	Indiferente	%	Satisfeito	%	Muito Satisfeito	%	Satisfeito + Muito Satisfeito	Desvio Padrão
16. Comparando a sua remuneração com as dos demais servidores da instituição	19	26 %	17	23%	49%	16	21%	22	30%	0	0	30%	1,164
17. Comparando a sua remuneração com a paga por outras instituições públicas e privadas	20	27 %	22	30%	57%	8	11%	24	32%	0	0	32%	1,196
18. Sobre os benefícios oferecidos pela instituição	29	39 %	24	32%	71%	6	8%	13	18%	2	3%	21%	1,197
19. Comparando os benefícios oferecidos pela instituição com os oferecidos por outras instituições	29	38 %	20	26%	64%	12	16%	12	16%	3	4%	20%	1,234
					<b>60, 25%</b>							<b>25%</b>	<b>1,197</b>

Fonte: Dados da pesquisa. Catalão, 2014.

A remuneração inclui o retorno financeiro e os serviços e benefícios como parte de pagamento em uma relação de trabalho. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p.381).

As diretrizes que guiam o subsistema de remuneração são o equilíbrio interno e externo. O primeiro se dá através das relações salariais entre os cargos da mesma empresa, preocupando-se com a aceitação pelos empregados dessas relações. Quando as variações dos salários estão de acordo com os requisitos exigidos pelos cargos, o equilíbrio interno é alcançado. Já o equilíbrio externo propõe que os funcionários da organização tenham o mesmo nível salarial que as demais empresas do mesmo segmento. Tal equilíbrio é obtido quando a empresa consegue pagar os mesmos valores praticados no mercado (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Com referência à remuneração do trabalhador, os dados apurados indicam que existe uma predominância de insatisfação de quase 61% sobre 25% de satisfação dos trabalhadores com a política de compensação da instituição. Os dados ainda apontam 14 % de servidores indiferentes em relação ao sistema de remuneração.

No tocante à equidade interna da remuneração, 49% dos sujeitos pesquisados indicaram estar insatisfeitos com a diferenciação da compensação percebida no âmbito da própria organização, o que implica que dentro da instituição existem remunerações diferenciadas para um mesmo cargo ou função. Já 30% dos pesquisados consideram que possui uma igualdade nas percepções financeiras presentes na organização e 21% não opinaram sobre essa questão.

Esse fato pode ser explicado porque muitos servidores contratados não recebem o mesmo salário que um trabalhador efetivo, embora realizem as mesmas tarefas diárias. O descontentamento com a equidade interna também pode ter relação com o fato de alguns servidores ocuparem cargos de chefia e receberem gratificação que complementam a sua remuneração.

Segundo os dados apurados, se comparar a remuneração da instituição pesquisada com a de outras instituições pública e privadas, 57% dos sujeitos acham que recebem aquém da remuneração praticada em outras organizações, somente 32% consideram que recebem o equivalente às remunerações praticadas no mercado e 11% expressaram indiferença.

Outro aspecto avaliado nesse critério diz respeito aos benefícios, que são benfeitorias que complementam o salário do trabalhador como um valor adicional na compensação para cobrir gastos com transporte, alimentação, saúde, por exemplo. Esses componentes da remuneração são os adicionais que buscam trazer ao funcionário maior facilidade e conveniência, evitando que o mesmo tenha preocupações com determinados assuntos (CHIAVENATO, 2003).

Ao serem questionados sobre a satisfação com os benefícios oferecidos pela organização, os sujeitos pesquisados demonstraram um percentual de insatisfação expressivo, algo em torno de 71%, enquanto que apenas 21% estão satisfeitos com os benefícios oferecidos pela instituição e 8% estão indiferentes.

Ao comparar os benefícios recebidos na organização com os oferecidos por outras instituições aos seus colaboradores, o índice de insatisfação ainda sobressai como um percentual de 64% insatisfeitos, 20% satisfeitos e 16% indiferentes.

As informações levantadas permitem considerar que na instituição existem critérios diferenciados para compensação financeira a trabalhadores que realizam as mesmas tarefas e que os complementos de salários percebidos não são satisfatórios, o que se configura em injustiça e poderá prejudicar o ambiente de trabalho e o desempenho dos servidores insatisfeitos.

Para os gestores da instituição embora o servidor não esteja satisfeito com a remuneração, é preciso levar em consideração a existência diversas formas de vínculo na instituição, e conseqüentemente existem remunerações divergentes, e que embora não satisfeito, se o servidor é respeitado, ele tende a trabalhar mais motivado independente do seu salário, conforme pode se notar nas falas dos gestores abaixo:

*“(...) se a gente considerar o fato de que aqui dentro nos temos outros vínculos, como municipal, como terceirizado e outras formas de cessão (...)” (GESTOR 1).*

*“(...) existem gestores que julgam assim ‘se eu pagar bem, esse cara tem que fazer tudo’ e não é por aí. Às vezes você tem pessoas que ganham salários irrisórios e que tem uma produção excelente, por quê? Porque ele é bem tratado (...) ele é respeitado enquanto pessoa (...) às vezes tem servidor que ganha um tufo de dinheiro e não produz bem, por que? Porque ele não é respeitado (...) (GESTOR 4).*

A satisfação dos trabalhadores em relação ao sistema de remuneração praticado pelas instituições encontra avaliações distintas em diversos estudos. Existem aqueles que se demonstram satisfeitos com os salários que recebem, como é o caso dos servidores de uma IFES da Paraíba, que no estudo de Cavalcante *et al* (2011) demonstraram um índice maior de satisfação com o salário e com a equidade interna e externa. Como também existem relatos que concordam com o resultado apurado na presente pesquisa, neste caso os estudos de Moura (2011) e Frossard (2009) demonstraram um elevado índice de servidores insatisfeitos com a política de remuneração de suas respectivas organizações.

Por outra lado, existem profissionais que não estão satisfeitos e nem insatisfeitos, como é o caso dos trabalhadores da construção civil. Frente ao questionamento sobre a satisfação com a remuneração apurou-se um alto índice de indiferentes, ou seja, os trabalhadores não apresentaram nenhuma manifestação de satisfação ou insatisfação em relação ao quesito remuneração (KOVALESKI; PEDROSO; PILATTI, 2008).

Dessa forma, o que se pode concluir é que a satisfação com remuneração é um tipo de avaliação subjetiva, que pode ser influenciada por diversos fatores, que incluem desde aspectos sociais, individuais, até mesmo variantes relacionadas com a localização regional da organização, com o contexto de mercado, com o tipo de organização e com o tipo de atividade profissional executada pelo trabalhador.

## Comunicação

A seguir na Tabela 8 são apresentados os resultados apurados no aspecto relacionado ao processo de comunicação utilizado pela instituição pesquisada.

**Tabela 8:** Comunicação associada à satisfação dos servidores

Questões	Não Satisfeito	%	Pouco Satisfeito	%	Não Satisfeito + Pouco Satisfeito	Indiferente	%	Satisfeito	%	Muito Satisfeito	%	Satisfeito + Muito Satisfeito	Desvio Padrão
20. Quanto à transparência, publicidade e conhecimento das metas institucionais	7	9%	28	37%	46%	25	33%	11	15%	4	5%	20%	1,013
21. Quanto a negociação e conhecimento das suas metas individuais	5	7%	22	29%	36%	17	22%	30	39%	2	3%	42%	1,032
22. Quanto a clareza e conhecimento das informações dentro da sua lotação	5	7%	22	29%	36%	11	14%	31	41%	7	9%	50%	1,148
23. Quanto ao fluxo de informações (facilidade de acesso e clareza nas informações)	7	9%	19	25%	34%	17	23%	28	37%	4	5%	42%	1,108
					<b>38%</b>						<b>38,5%</b>	<b>1,075</b>	

Fonte: Dados da pesquisa. Catalão, 2014.

A comunicação é uma ferramenta, um instrumento que pode melhorar o processo de gerenciamento de um determinado empreendimento e pode ser vista também como um processo, como uma perspectiva de maior desenvolvimento, como algo que gera conhecimento para as pessoas, que modifica estruturas e comportamentos. As organizações que passarem a entender e a praticar a comunicação nessa perspectiva, certamente, estarão evoluindo como organização (MARCHIORI, 2010).

O aspecto comunicação que pesquisou o nível de satisfação dos servidores da UFG/CAC em relação ao processo de circulação de informações na instituição, demonstra um índice tecnicamente empatado na média de satisfação e insatisfação. Um dado curioso é que o empate técnico ocorre com uma representatividade pouco expressiva que corresponde a 38%, índice que não representa um bom nível de satisfação e nem um nível indesejável de insatisfação.

Em relação à transparência, publicidade e conhecimento das metas institucionais, 46% informaram estar insatisfeitos e apenas 20% demonstraram que estão satisfeitos quanto a esse aspecto. Os dados apontam ainda 33% de servidores indiferentes.

Em relação à negociação e conhecimento das metas individuais de cada trabalhador da instituição, observa-se que 42% dos pesquisados possuem clareza quanto sua própria meta junto à instituição, seja qual for o seu propósito, enquanto 36% não possuem esclarecimento pessoal sobre seus objetivos próprios e 22% não opinaram a respeito dessa questão.

Outro critério avaliado foi relacionado à clareza e conhecimento das informações dentro da sua lotação, no qual 50% dos respondentes declararam estar satisfeitos, 36% insatisfeitos e 14% indiferentes. Isso significa que o processo de circulação de informações no próprio local de trabalho está fluindo entre os membros da equipe de trabalho.

Quanto ao fluxo de informações presente na instituição, observou-se que 42% dos sujeitos responderam que na instituição há facilidade de acesso e clareza nas informações necessárias para o bom desempenho das suas tarefas diárias e 34% demonstram o contrário, que não possuem as condições adequadas para terem acesso as informações necessárias.

A análise geral desse aspecto aponta que a organização precisa de se atentar principalmente para a transmissão aos seus colaboradores de informações relacionadas as próprias metas da instituição a fim de que os servidores não só as conheçam como também trabalhem para que elas sejam atendidas, os demais aspectos embora não estejam com um índice expressivo de satisfação, foram considerados satisfatórios pelos sujeitos pesquisados.

Para os gestores parece não ser surpresa que este aspecto tenha resultado em insatisfação, uma vez que em outros momentos já se havia detectado falha de circulação das informações no ambiente interno, por esse motivo ações que melhorem essa realidade já estão sendo implementadas na instituição de um modo geral, mas concordam entre si, e nesse caso discordam da pesquisa com os servidores, que o maior problema de falha de comunicação ocorre dentro dos setores conforme falas a seguir:

*“(…) é claro que eu acho que alguns entraves (…) precisam ser repensados, precisam ser apontados e de que eu estou chamando de entrave? Talvez a capacidade interna de comunicação e de circulação das informações e isso tem a ver tanto em caráter*

*restrito de um setor quanto nos espaços mais alargados que envolvem diferentes setores e hierarquias (...)” (GESTOR 1).*

*“(...) na realidade eu acho que tem dentro da instituição falhas de comunicação, você deve ter detectado, falha de comunicação muito grande, isso aí é uma realidade (...) quando nós assumimos aqui a administração, não havia o setor de comunicação, foi essa gestão que criou o setor de comunicação, então daí ter melhorado bastante, inclusive, nós detectamos em um daqueles encontros que nós fizemos uma vez (...) o problema que existe claro, o gargalo do campus é a comunicação, (...) melhorou muito a comunicação, mas ainda deixa a desejar. Melhorou muito em relação a quando nós assumimos. Melhorou demais. Agora, dentro do próprio setor, as vezes, há falha de comunicação, há falha... Eu sei que existe isso (...)” (GESTOR 4).*

Nos estudos de Frossard (2009) e Fernandes; Machado (2007), ambos realizados em instituições públicas, foram detectadas falhas na comunicação da instituição com seus servidores. Apurou-se um elevado índice de insatisfação, onde a maioria de servidores dos dois estudos identificou que os meios que os mantém informados nos seus ambientes de trabalho são os círculos informais, como conversas e boatos.

Portanto, o que se pode concluir que esta é uma característica comum de organizações públicas. A falha na comunicação neste setor é provocada, principalmente, pela ausência ou pelo mau funcionamento de um veículo de comunicação oficial.

### **Imagem da Organização**

A tabela 9 detalha os resultados apurados no critério relacionado à satisfação do servidor com a imagem da organização.

**Tabela 9:** Imagem da Organização associada à satisfação do servidor

Questões	Não Satisfeito	%	Pouco Satisfeito	%	Não Satisfeito + Pouco Satisfeito	Indiferente	%	Satisfeito	%	Muito Satisfeito	%	Satisfeito + Muito Satisfeito	Desvio Padrão
24. Como você percebe a imagem da instituição diante de seus servidores	3	4 %	28	37 %	41%	14	19%	25	33%	5	7%	40%	1,071
25. Como você percebe a imagem da instituição diante da sociedade	0	0	11	15 %	15%	10	13%	47	63%	7	9%	72%	0,864
26. Qual sua satisfação com a responsabilidade social e ambiental	7	9 %	20	27 %	36%	20	27%	22	29%	2	3%	32%	1,044

da instituição													
27. Qual sua satisfação com a preocupação da instituição com a qualidade dos serviços prestados a sociedade	4	5 %	15	20 %	25%	15	20%	38	50%	4	5%	55%	1,028
28. Sobre sua qualidade de vida na instituição	9	12 %	18	24 %	36%	13	17%	34	45%	2	3%	48	1,132
					<b>30,6%</b>							<b>49,4%</b>	<b>1,027</b>

Fonte: Dados da pesquisa. Catalão, 2014.

Toda imagem é fruto daquilo que o sujeito vê no mundo exterior. Forma-se, em sua mente, a partir do que ele observa e percebe. Pode ser considerada como uma síntese das várias percepções e sentimentos do indivíduo. No contexto organizacional, seria o que a empresa deseja projetar, envolvendo o caráter e a personalidade da organização, incluindo também elementos simbólicos que nela se expressam. Os fatores que influenciam a formação da imagem são: canais de distribuição, serviço, suporte, preço, comunicação, produto, conduta de negócios, conduta social da empresa, filantropia e conduta empresarial com empregados e produto (CLEMENTE; JEUNON, 2012)

Sobre os dados relativos à imagem da instituição perante seus colaboradores tem-se um percentual médio de 49,4% que afirmam estarem satisfeitos e 30,6% insatisfeitos.

Na análise individual dos critérios que contemplam este aspecto, um item chama a atenção pela inclinação à não aprovação dos respondentes, que é relacionada à percepção dos servidores sobre a imagem da instituição diante de seus colaboradores. Somados os níveis não satisfeito e pouco satisfeito os mesmos representam 41% do total da amostra, considerando os indiferentes, esse percentual sobe para 60%, enquanto que os satisfeitos e muito satisfeitos correspondem a 40%.

Observa-se que para a maioria dos sujeitos da pesquisa, a imagem da instituição é negativa, mostrando que não há aceitação geral por parte dos funcionários em relação à postura da instituição diante de seus funcionários. Isso significa que na visão dos próprios trabalhadores a instituição não tem se posicionado a favor dos interesses deles, não tem contribuído para desenvolver seus trabalhos e não está preocupada com as demandas de seus colaboradores. Isso pode afetar negativamente na satisfação. Nesse sentido o resultado convida a instituição a estreitar mais os laços de cumplicidade e lealdade com seus recursos humanos, cuidando e melhorando de sua qualidade de vida no trabalho.

Já em relação à imagem da instituição diante da sociedade, 72% dos servidores pesquisados se disseram satisfeitos e apenas 15% insatisfeitos. Os colaboradores acreditam que a organização se preocupa em atender bem a sociedade de um modo geral.

Quanto à satisfação com a responsabilidade social e ambiental da instituição, os índices ficaram dispersos, prevalecendo o nível de insatisfação de 36% enquanto que o de satisfação corresponde a 32%. Observa-se que os pesquisados indicam que a organização não possui ações que apoiem iniciativas comunitárias sociais e ambientais dentro da própria instituição, portanto na visão deles a instituição não atua com responsabilidade social e ambiental.

Sobre a responsabilidade social e ambiental os gestores comentam e concordam com os colaboradores:

*“Olha quanto a essa preocupação social, realmente a instituição como um todo não tem isso, é... falha realmente. Porque, por exemplo, uma das responsabilidades sociais que eu vejo é para as mães trabalhadoras é ter creche. Não tem uma creche aqui. Isso é um negócio muito sério (...) uma escola de ensino fundamental, pelo menos a instituição deveria oferecer, não oferece (...) quanto a ambiental, concordo também com o que foi falado. Assim, embora a gente faça esforço, nós não temos um planejamento de preservação ambiental, nós não temos isso ainda. Existem ações que são pontuais, um projeto dessas coisas, mas que não se espalha na universidade” (GESTOR 4)*

Sobre a satisfação com a preocupação da instituição com a qualidade dos serviços prestados à sociedade 55% se disseram satisfeitos e 25% insatisfeitos. O que significa que os colaboradores reconhecem que a instituição tem cumprido bem com a finalidade para a qual foi criada, sendo reconhecido que a mesma atua no mercado com seriedade e responsabilidade por meio de serviços de boa qualidade.

Para finalizar, o último item avaliado diz respeito à qualidade de vida na instituição, em que 48% se inclinaram para a satisfação e 36% para insatisfação. Isso significa que mesmo com alguns problemas que demandam intervenção, ainda sim os colaboradores acreditam que sua QVT é satisfatória, entretanto esse índice não pode ser considerado desejável, afinal a satisfação atinge menos de 50% dos pesquisados.

A percepção dos gestores em relação às práticas de QVT na organização analisada reflete a predominância de uma visão assistencialista, caracterizada pela percepção de que as ações devem partir muito mais do funcionário do que da organização. Embora os

gestores coordenem algumas atividades, percebe-se que o processo ainda é muito individualizado e fica a cargo de cada indivíduo buscar sua QVT.

*(...) vocês são os interessados, vocês é que tem que nos dar essa contribuição mais robusta por onde caminhar de forma mais consolidada (...) (GESTOR 1).*

*(...) essa qualidade para o pessoal (...) toda administração preocupa com isso, mas tem que ter um grau de conscientização do próprio servidor também (...) (GESTOR 4).*

O presente estudo encontra equivalência de respostas com os seguintes resultados do estudo de Frossard (2009): alto índice de insatisfação de servidores em relação à imagem da instituição diante de seus funcionários e com a responsabilidade social e ambiental da instituição. Entretanto os dados deste estudo contradiz resultados do estudo de Cavalcante *et al* (2011) referentes ao aspecto específico sobre a imagem da instituição perante a sociedade, no qual os servidores pesquisados indicaram a necessidade de ações institucionais que possam melhorar a satisfação quanto à imagem da instituição perante a sociedade.

Com relação à promoção da QVT, funcionários de uma prefeitura municipal do interior de Santa Catarina demonstraram que a instituição não dedica muita importância para ações que beneficiem e proporcionem bem estar aos trabalhadores. (FERNANDES; MACHADO, 2007). O que evidencia ainda mais a necessidade de contagiar as organizações públicas, no sentido de promoverem ações que refletirão na satisfação e, conseqüentemente, no desempenho dos trabalhadores.

### **5.3. Ações propostas a partir dos resultados**

A satisfação no trabalho é um fenômeno complexo e de difícil definição, por se tratar de um estado subjetivo, podendo variar de pessoa para pessoa, da circunstância e do momento no qual ela foi avaliada. A satisfação do trabalhador é elemento determinante para as organizações, assim, faz-se importante ser entendida e trabalhada para se tentar coibir problemas potenciais de insatisfação que possam influenciar o desempenho organizacional.

Nesse sentido, se faz necessário algumas ações institucionais que possam reduzir os índices negativos apurados neste diagnóstico. Os aspectos avaliados que resultaram em um

grau de insatisfação ocasionaram propostas de intervenção na instituição, as quais serão apresentadas a seguir.

Nas categorias '1 - Condições de Trabalho' '2 - Interação Social' '3 - Participação', alguns aspectos individualmente avaliados apresentaram necessidade de intervenção por apresentarem um índice de insatisfação maior que o de satisfação:

- Recursos disponíveis para o trabalho: é necessário que os gestores da Regional Catalão/UFG revejam os métodos de disponibilização de equipamentos, móveis, materiais de expediente para que os servidores administrativos realizem suas tarefas. É importante que uma equipe especializada realize um estudo detalhado para identificar se a etapa que não está sendo eficiente corresponde à aquisição ou à distribuição dos meios necessários para desenvolvimento das atividades, para logo em seguida implantar uma nova forma mais adequada e que atenda a necessidade da instituição;

- Reconhecimento do trabalho: foi identificada a necessidade de promover ciclos de debates entre os gestores para dotá-los das habilidades gerenciais para promover o desenvolvimento dos recursos humanos, uma vez que os servidores administrativos não demonstraram satisfação com o reconhecimento de seus respectivos trabalhos dentro da instituição;

- Buscar meios internos de incentivar a qualificação dos servidores, estabelecendo-se critérios e promovendo-se discussões internas que ampliem a possibilidade de acesso ao benefício do afastamento para qualificação;

- Reorganizar os cargos de acordo com mérito e qualificação profissional;

Em relação à categoria '5 - Saúde' que apresentou um elevado índice negativo em todos os aspectos avaliados faz-se necessário uma demanda extensa de intervenção por meio de diversas ações:

- Urgência na implantação de um programa de atenção integral à saúde do servidor, disponibilizando-se serviços de saúde aos seus trabalhadores. Para tanto é importante envolver os cursos da área de saúde da instituição para que eles possam dar este suporte nesta ação de implantar programas de prevenção e controle de riscos conectado com a realidade da organização;

- Realizar estudos de avaliação de riscos no ambiente de trabalho em toda a organização, adequando a instituição às normas de segurança do trabalho, adequando os

prédios com saída de emergência, fornecendo os Equipamentos de Proteção Individual (EPI) e atendendo à todas as exigências legais estabelecidas, especialmente nos locais que apresentarem riscos para a saúde e integridade física dos trabalhadores como em laboratórios, por exemplo;

- Estabelecer um convênio com operadora de Planos de Saúde da cidade de Catalão, através de um plano empresarial que beneficiem os servidores e familiares, proporcionando-lhes cobertura de plano de saúde maior e mais adequada para a realidade local;

- Promover ações de promoção da saúde, prevenção de doenças, campanhas de conscientização, além de incentivar os trabalhadores a realizarem os exames periódicos;

A categoria '6- compensação' demonstra insatisfação dos trabalhadores. O sistema de remuneração é um aspecto que contribui para a motivação do colaborador. O ideal é que a instituição evite terceirizações do serviço administrativo para que não haja degradação das condições de trabalho e das relações com os trabalhadores. Ao invés de contratações é recomendável que a instituição recorra à ampliação do quadro efetivo, através de concursos públicos, o que poderá contribuir para diminuir a diferenciação salarial percebida pelos trabalhadores presente no ambiente de trabalho.

É necessário também definir critérios para distribuição das chamadas Funções Gratificadas, no qual o técnico administrativo com cargo de chefia recebe uma gratificação de acordo com o cargo que ocupa.

Sobre o critério '7 – comunicação' o importante a se fazer com urgência é expor as diretrizes e metas da instituição para integrar e alinhar os seus servidores com os objetivos da instituição, de modo que eles não se sintam alienados. É importante deixar bastante claro a importância das tarefas de cada trabalhador dentro da instituição e demonstrar que a contribuição individual de cada um refletirá no desempenho organizacional.

Em relação à categoria '8 – imagem da organização', observa-se uma insatisfação na imagem da instituição diante de seus servidores, o que representa uma preocupação gerencial para a UFG, pois os servidores não estão se sentindo valorizados e motivados pela sua própria instituição. Nesse sentido, é importante programar ações que melhore a imagem da instituição diante de seu público interno, uma vez que a partir do momento que os funcionários são beneficiados por práticas gerenciais, vestirão a camisa da organização e passarão a trabalhar junto com ela.

- É importante apostar num diferencial de tratamento que melhore o posicionamento da instituição diante dos anseios e das necessidades de seus servidores, valorizando e apoiando ações que melhorem disposição para o trabalho;
- Estabelecer convênios com clubes recreativos da cidade, instituições financeiras, de ensino e de saúde, para facilitar o acesso de seus trabalhadores e familiares a esses serviços;
- Disponibilizar um local dentro da instituição para proporcionar uma pausa diária dos trabalhadores para evitar a fadiga e o desgaste físico/emocional no trabalho;
- Idealizar um centro de convivência institucional com a finalidade de propiciar integração social e cultural aos trabalhadores;
- Idealizar e/ou viabilizar um convênio com uma creche/berçário visando atender prioritariamente a comunidade da instituição, beneficiando os filhos dos funcionários proporcionando a eles um maior conforto e despreocupação no trabalho;
- Implantar o sistema de coleta seletiva do lixo, orientar quanto a seleção dos resíduos e reutilização de material reciclável. Colocar em prática a reciclagem de papel, para controlar o desperdício e evitar a agressão ao meio ambiente.
- Proporcionar inclusão e acessibilidade no espaço físico de todos os setores da instituição, observando se os prédios estão adaptados para atender as necessidades de locomoção e de acesso para pessoas que possuem limitações físicas e/ou visuais.
- Estender os programas e ações que já são operantes na Regional Goiânia, tais como: saudavelmente e as ações de vigilância e promoção da saúde, os quais ainda não contemplam as Regionais do interior do Estado.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No geral, os servidores da instituição demonstraram satisfação com a QVT da instituição, embora a análise de alguns aspectos em específico revelou a necessidade de intervenção, em função de um considerável nível de insatisfação dos servidores. Os índices gerais apresentados permitem considerar que das 8 categorias pesquisadas, 4 apresentaram média superior a 50% de satisfação e 4 categorias obtiveram média maior que 50% de insatisfação.

Os critérios que foram mais bem avaliados na média geral de satisfação dos servidores foram: condições de trabalho, organização do trabalho, integração social e participação. Os critérios com maior índice de insatisfação na média geral foram: saúde, compensação, comunicação e imagem da organização.

A categoria avaliada que obteve o menor índice de satisfação foi relacionada à saúde, em termos preventivos e curativos da integridade física, mental, social e controle de doenças. Todas as questões relacionadas a esta categoria obtiveram índices maiores que 70% de insatisfação. Esse item revela a preocupação do trabalhador e a necessidade de determinadas ações que promovam à assistência a saúde dos trabalhadores da instituição.

O levantamento bibliográfico permitiu concluir que programas de QVT são pouco difundidos no serviço público brasileiro e que os gestores dessas organizações ainda estão diante de uma temática nova, permeada de grandes desafios práticos para sua implantação. Fato que foi corroborado com a opinião dos gestores apurada neste estudo. A maioria dos gestores entrevistados demonstrou ter um conhecimento limitado sobre as ações e até mesmo sobre o conceito de QVT.

Como contribuição deste estudo, apresentou-se uma relação de ações que podem melhorar o posicionamento da instituição diante dos anseios de seus servidores. As ações contemplam principalmente a necessidade de intervenção nos critérios de assistência a saúde do trabalhador, a segurança no trabalho, acessibilidade, responsabilidade social e ambiental da instituição para com seus colaboradores.

O estudo realizado apresentou limitações em relação ao tamanho da amostra, tendo em vista a devolutiva dos questionários. Deve-se levar em consideração o fato de que o número de servidores da instituição pesquisada está muito aquém do ideal, o que pode acarretar em sobrecarga de atividades para alguns, contribuindo para que nem todos os servidores disponibilizasse tempo para responder o instrumento de coleta de dados.

Outro fator importante se refere aos diferentes tipos de vínculo dos servidores existentes na instituição pesquisada. Foi possível notar percepções diferentes sobre um mesmo aspecto avaliado pelos trabalhadores no questionário em decorrência da forma de vínculo de cada servidor. Pesquisas futuras podem partir para utilização de outros modelos de avaliação, destacando a distinção das respostas e fazendo comparação dos dados. Como este estudo foi um diagnóstico, não se pretendeu aprofundar e nem descobrir as causas das avaliações negativas ou positivas em relação aos aspectos relacionados à QVT.

Por fim, este estudo não teve a pretensão de buscar generalizações para organizações públicas brasileiras. A intenção foi proporcionar uma base sólida de diagnóstico para estudos mais focados e específicos. Por esse motivo, recomendam-se pesquisas futuras de maior amplitude, aumentando-se o escopo do estudo, bem como a segmentação da percepção dos servidores da instituição pesquisada e a replicação da avaliação em outros setores da organização. Até mesmo um novo estudo em outras instituições buscando-se investigar e explicar as causas determinantes da satisfação ou insatisfação dos trabalhadores nos aspectos referentes à QVT.

Recomenda-se também uma ampla divulgação dos programas e projetos de QVT já existentes na organização junto à comunidade acadêmica, buscando se identificar a necessidade e proporcionando melhor qualidade de vida no trabalho aos trabalhadores, além de promover fóruns nas Unidades Acadêmicas sobre a temática e disseminar uma cultura de promoção de QVT, especialmente para aqueles que venham demonstrar um nível alto de insatisfação.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. de; LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total.** Revista de Administração, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 40-51, abr./jun 1998.

AMORIM, T. G. F. N. **Qualidade de Vida no Trabalho: preocupação também para servidores públicos?** Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, volume. 9, número 1, página. 35-48, Maio/2010. FACECLA - Campo Largo – PR. Disponível em <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/article/view/357/465>, acessado em 22/09/2012.

BATISTA, M. B. B.; ANTUNES, L. C.; IIZUKA, E. S. **Qualidade de Vida no Trabalho e a Produção Acadêmica: Visita aos Anais dos ENANPAD's de 2001 a 2011.** In: EnANPAD, XXXVI, Rio de Janeiro. CD-ROM ANPAD, 2012.

BENDASSOLLI, P. F., **Reconhecimento no Trabalho: Perspectivas e Questões Contemporâneas.** Psicologia em Estudo, Maringá, v. 17, n. 1, p. 37-46, jan./mar. 2012 disponível em [www.scielo.br](http://www.scielo.br) em 09/04/2014

BRAZ, P. de S.; REIS NETO, M. T.; MARANHÃO, C. M. S. de A.; SILVA, G. A.V. da. **Explorando a Responsabilidade Social Empresarial, a Qualidade de Vida no Trabalho e a Qualidade de Vida: Interações e Independências.** In: EnANPAD, XXXV, Rio de Janeiro. CD-ROM ANPAD, p. 1-17, 2011.

BRASIL. Decreto 6.833, de 29 de abril 2009. **Institui o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal – SIASS e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor.** Diário Oficial da União, Brasília, 2009.

BRASIL. Decreto 6.096, de 24 de abril de 2007. **Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI.** Diário Oficial da União, Brasília, 2007.

BRITO, L. M. P.; LIMA, H. M. L. de S.; PAIVA, N. S. M. de. **Qualidade De Vida No Trabalho & Violência Simbólica – Duas Faces De Uma Mesma Moeda?** In: EnANPAD, XXXII, Rio de Janeiro. CD-ROM ANPAD, p. 1-15, 2008.

BÚRIGO, C. C. D. **Qualidade de vida no trabalho.** Revista de Ciências Humanas. Florianópolis, v. 15, n. 22, 1997. Disponível em <https://periodicos.ufsc.br/index.php/revistacf/article/viewFile/23495/21163>, acesso em 04/11/2014.

CAVALCANTE, G. F. F. OLIVEIRA, L. F. RODRIGUES, P. N. ARAÚJO, A. I. G. A **Qualidade de vida no trabalho segundo o Modelo de Walton: uma análise na Diretoria de Administração da IFPB – Campus João Pessoa.** VIII Congresso Virtual de Administração – Convibra, 2011. Disponível em [http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_3393.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3393.pdf), acesso em 05/11/2014.

CHANG JÚNIOR, J.; ALBUQUERQUE, L. G. **Comprometimento Organizacional: Uma Abordagem Holística e Simultânea dos Determinantes envolvidos no processo.** *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, V. 3, N. 2, P. 13-38, 2002.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações.** 9ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CLEMENTE, F. A. S.; JEUNON, E. E. **A Percepção dos Jovens sobre a Imagem Organizacional da Companhia Vale e o Poder Simbólico Manifesto nos Discursos.** *Revista Teoria e Prática em Administração*, v. 2, n. 1, 2012, pp.56-85

CORRÊA, D. A.; OSWALDO, Y. C.; SPERS, V. E. R.; GRAZIANO, G. O.; ANDRADE, S. I.; SANTOS, M. R. dos. **Qualidade de vida no trabalho: uma análise crítica da produção bibliográfica brasileira na área de gestão.** 2ème Congrès TRANSFORMARE 19-20 mars, Paris, 2012. Disponível em : <http://www.transformare.adm.br/anais/Artigo-Dalila-et-al.-Qualidade-de-vida.pdf>, acesso em 23/09/2013.

COUTINHO, M. L. G. **Práticas de Gestão de Projetos em Programas de Qualidade de Vida no Trabalho.** Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11092009-110011/pt-br.php>, em 22/10/2013.

DAMASCENO, T. N. F. ALEXANDRE, J. W. C. **A Qualidade de Vida no Trabalho no âmbito do Serviço Público: Conceitos e análises.** *Revista Científica da Faculdade Darcy Ribeiro.* n.3, jul/dez, 2012.

FERNANDES, E.. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar.** Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERNANDES, M. S.; MACHADO, M. M. **A importância da qualidade de vida no trabalho no Paço Municipal de Gaspar.** *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.1, n.2, p. 01-20, 2007. Disponível em <http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewArticle/45>, acesso em 05/11/2014.

FERREIRA, L. L. **Uma luta pelo reconhecimento do trabalho contra a política de redução de pessoal.** *Revista Labor real* VOLUME VII · n.1· p. 17-27 , 2011. Disponível em [www.scielo](http://www.scielo) em 09/04/2014

FERREIRA, M. C. ALVES, L. TOSTES, N. **Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais.** *Revista Psicologia: Teoria e Pesquisa.* v. 25. n.3. p 319-327. Jul/Set, 2009.

FERREIRA, R. R.; FERREIRA, M. C.; ANTLOGA, C. S.; BERGAMASCHI. **Concepção e Implantação de Um Programa de Qualidade de Vida no Trabalho no Setor Público: O Papel Estratégico dos Gestores.** *Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP* – v. 44, n.2, p. 147-157, abr/mai/jun, 2009.

FISCHER; F. M. **Relevância dos fatores psicossociais do trabalho na saúde do trabalhador.** Rev Saúde Pública. Disponível em [www.scielo.br](http://www.scielo.br), acesso em 15/04/2014.

FLEURY, A. C. C; VARGAS, N. **Organização do Trabalho.** São Paulo: Editora Atlas S. A., 1983.

FROSSARD, M. C. **Qualidade de Vida no Serviço Público – Um Programa para a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis – ANP.** Dissertação de Mestrado em Administração Pública – Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3294/maiby.pdf?sequece=1>, acessado em 22/09/2012.

GARCIA, E. de O. P. **O Conteúdo Significativo da Qualidade de Vida no Trabalho para Funcionários Públicos de uma Secretaria de Saúde.** Revista Eletrônica Gestão e Serviços, v. 1, n. 1, Jan-Jul, pp.76-94, 2010, disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistasmetodista/index.php/REGS/article/viewArticle/1861> , acessado em 25/09/2012.

GODOY, M. B. S. de. **A qualidade de vida no trabalho diagnosticada em empresas da cidade de Piracicaba-SP.** Anais da 4ª Amostra Acadêmica da UNIMEP, Piracicaba, 2006. Disponível em <http://www.unimep.br/php/mostraacademica/anais/4mostra/pdfs/310.pdf>, acesso em 04/11/2014.

GOMES, E. do C. O.; SOARES, M.; RAUSCH, R. B. **Qualidade de Vida no Trabalho na Administração Pública Municipal.** In: ENEO, 2010, Florianópolis, CD-ROM.

HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G. R. *The Job Diagnostic Survey: An Instrument For The Diagnosis Of Jobs And The Evaluation Of Job Redesign Projects.* Technical Report N. 4, Department Of Administrative Sciences Of Yale University, 1974.

HERZBERG, F. **The motivation to work.** 2 ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.,1967. In: MARQUEZE, E. C.; MORENO, C. R. de C. Satisfação no trabalho – uma breve revisão.Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, São Paulo, 69-79, 2005.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Disponível em <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/link.php?codmun=520510>.

KOVALESKI, A.; PEDROSO, B.; PILATTI, L. A. **Avaliação da qualidade de vida no trabalho no setor de construção civil: utilização do Modelo de Walton.** Revista Nucleus, v. 5, n.2, outubro, 2008. Disponível em [www.dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4033620.pdf](http://www.dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4033620.pdf) , acesso em 05/11/2014.

KUROGI, M. S. **Qualidade de Vida no Trabalho e Suas Diversas Abordagens.** Revista Ciências Gerenciais. Vol. XII, nº 16, 2008.

LARA, R. **Saúde do trabalhador: considerações a partir da crítica da economia política.** R. Katál., Florianópolis, v. 14, n. 1, p. 78-85, jan./jun. 2011, disponível em [scielo.br](http://scielo.br), acesso em 15/04/2014.

LEITÃO, S P; FORTUNATO, G; FREITAS, A. S. de. **Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica** Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, Set/Out. 2006

MARCHIORI, M. **Os desafios da comunicação interna nas organizações.** Revista **Conexão – Comunicação e Cultura.** Caxias do Sul. v. 9, n. 17. Jan/Jun, 2010.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade.** 29 ed. Petrópolis, RJ. Vozes, 2010.

MINAYO, M. C. de S.; ASSIS, S. G.; SOUZA, E. R. **Avaliação por Triangulação de Métodos: Abordagem de programas sociais.** Rio de Janeiro: Fiocruz, 2005.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** 2ª ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

MONACO, F. de F. GUIMARÃES, V. N. **Gestão da Qualidade Total e Qualidade de vida no trabalho: o caso da gerência da administração dos Correios.** Revista de Administração Contemporânea, v. 4, n.3, p. 67-88, set/dez, 2000. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rac/v4n3/v4n3a05>, acesso em 05/11/2014.

MOURA, L. L. F. de. **Qualidade de vida no trabalho: uma aplicação prática do Modelo de Walton no contexto de uma empresa de Picos/PI.** Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Piauí. Teresina, UFPI, 2011. Disponível em <http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/LEILA%20LUZ%20FONTES%20.pdf>, acesso em 05/11/2014.

NADLER, D. A., LAWLER, E. E. *Quality of work life.* Perspectives and directions. Organization Dynamics. Winter, 1983.

PAIVA, K. C. M. de; COUTO, J. H. **Qualidade de Vida e estresse gerencial pós-choque de gestão: o caso da Copasa-MG.** Revista de Administração Pública, volume. 9, número 1, página. 1189-1211, Nov/Dez – Rio de Janeiro– RJ, 2008.

PEDROSO, B. PILATTI, L.A. **Avaliação de indicadores da área da saúde: a qualidade de vida e suas variantes.** Revista eletrônica FAFIT/FACIC. v. 1. n.1. p. 01-09. Jan/Jun, 2010.

PEREIRA, V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho.** Trabalho de Conclusão de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/monopdf/23/V%C3%8DVIAN%20CORTINES%20PEREIRA.pdf>, acessado em 27/09/2012.

PIRES, D. E. P. de; LORENZETTI, J.; GELBCKE, F. L. **Enfermagem: condições de trabalho para um fazer responsável.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENFERMAGEM, 62., 2010, *Anais...* Florianópolis:CBEn.

POLIT, D; HUNGLER, B. **Fundamentos de Pesquisa em Enfermagem.** Artes Médicas 3ª Ed, Porto Alegre, 2011.

RUVIARO, M. de F. S.; BARDAGI, M. P. **Síndrome de Burnout e Satisfação no Trabalho em Profissionais da área de enfermagem do interior do RS.** Barbarói. p. 194-216. n. 3. Santa Cruz do Sul. Ago/Dez 2010.

SÁ, M. A. D. de; COSTA, V. B. da; VIANA, K. M. P.; HONÓRIO, J. B.; OLIVEIRA, R. C. R. de. **Qualidade de vida no trabalho universitário: analisando a perspectiva de docentes e servidores.** In:EnANPAD, XXXII, 2008, Rio de Janeiro. CD-ROM ANPAD, 2008. p. 1-16.

SANTANA, L. L e S.; CUNHA, N. R. da S.; FERREIRA, M. A. M.; MOURA, L. R. C.; OLIVEIRA, A. R. de. **Gestores Escolares da rede pública em Minas Gerais: fatores de satisfação no trabalho.** Educação em Revista. v. 28. n.01. p. 491-520. Belo Horizonte, Março 2012.

SILVA , E. L. da. MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** – 3. ed. rev. atual. – Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

Universidade Federal de Goiás – *Regional Catalão* - Disponível em < [www.catalao.ufg](http://www.catalao.ufg)>, acessado em 07/03/2013.

VIDIGAL, C. B. R.; VIDIGAL, V. G. **Investimento na qualificação profissional: uma abordagem econômica sobre sua importância.** Acta Scientiarum. Human and Social Sciences. Maringá, v. 34, n. 1, p. 41-48, Jan.-June, 2012 scielo.br 15/04/2014

WALTON, R.. *Quality if working life: what is it?* Sloan Management Review, Cambridge, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WESTLEY, W. A. **Problems and Solutions in the Quality of Working Life.** *Humans Relations*, V. 32, N. 2, P. 111-123, 1979.

## **APÊNDICES**

### **Apêndice A - Questões Norteadoras da Entrevista.**

1. O que você entende por Qualidade de Vida no Trabalho?
2. A instituição ou setor desenvolve ou já desenvolveu ações de promoção da Qualidade de Vida no Trabalho?
3. Como você avalia a possibilidade de implementar um programa de Qualidade de Vida no Trabalho?
4. Quais os benefícios que esse programa pode trazer para a instituição?
5. Os resultados dos questionários de satisfação dos servidores remete a necessidade de intervir de que maneira?
6. O que mais chamou atenção nos resultados obtidos?
7. Baseado nos resultados dos questionários foi possível delinear algumas ações que poderão ser importantes para melhoria da qualidade de vida dos servidores da instituição, você estaria disponível para conhecer estas propostas?

## **Apêndice B: Termo de consentimento livre e esclarecido**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

**Título da Pesquisa:** *“Qualidade de Vida no Trabalho dos Servidores Administrativos de uma Instituição de Ensino Superior do Município de Catalão/GO”.*

**Pesquisadora:** Karine Marques Bernardo

Eu, \_\_\_\_\_, concordo em participar da pesquisa do Projeto de Mestrado da Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão, intitulado *“Qualidade de Vida no Trabalho dos Servidores Administrativos de uma Instituição de Ensino Superior do Município de Catalão/GO”*, que tem como objetivos:

#### **Objetivo geral:**

A pesquisa tem o Objetivo Geral Avaliar a qualidade de vida no trabalho de servidores servidores administrativos de uma Instituição de Ensino Superior do município de Catalão - GO, segundo a visão desses profissionais.

#### **Objetivos específicos:**

- Verificar a percepção dos servidores em relação ao conjunto de atributos associados à satisfação com as condições oferecidas pela organização para execução de suas funções, abrangendo os seguintes itens: limpeza, arrumação, segurança, insalubridade, organização do trabalho e comunicação interna;
- Identificar a percepção dos servidores quanto às ações da instituição no que se refere à saúde, em termos preventivos e curativos da integridade física, mental, social e controle de doenças;
- Conhecer a opinião dos servidores em relação à efetividade das ações gerenciais referentes a aspectos psicossociais que se refletem na motivação e moral do trabalhador, tais como: relações interpessoais, reconhecimento, orientação para pessoas e capacitação/qualificação profissional;
- Propor mudanças na organização do serviço a partir das dificuldades levantadas.

O caminho metodológico a ser percorrido dar-se-á mediante aplicação de Instrumentos de Coleta de Dados, utilizando como técnicas: 1- questionário,

disponibilizado por meio eletrônico e 2- entrevista, que será gravada e realizada em local e horário que me seja adequado.

Tanto o questionário, quanto a entrevista tem a garantia de serem livres, sendo que, mesmo após o seu início, poderei recusar-me a responder qualquer pergunta específica ou a decidir acerca da conclusão da mesma.

As respostas obtidas não serão fornecidas a ninguém, sendo garantido o anonimato do entrevistado. A participação ou não participação, ou a recusa em responder as perguntas, não causará qualquer efeito sobre minha pessoa ou instituição que trabalho.

O presente projeto não apresenta riscos aos voluntários da pesquisa, a coleta de dados se resume em processos não invasivos. O benefício que o presente projeto pode proporcionar está na reflexão do indivíduo em relação à qualidade de vida no trabalho, motivação, relacionamento interpessoal e capacitação/qualificação profissional.

Ainda, não será fornecido qualquer benefício direto ou indireto a mim enquanto entrevistado, podendo receber os resultados desta pesquisa caso me interesse por eles.

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Data

\_\_\_\_\_

Assinatura do Entrevistado

## ANEXOS

### Anexo A – Questionário – Adaptado de Frossard (2009)

<b>Dados Gerais</b>		
Tipo de Vínculo com a Instituição: ( ) efetivo ( ) contrato		
Sexo: ( ) F ( ) M	Tempo na Instituição:	Idade:

#### Instruções para o preenchimento do questionário:

1. Não precisa se identificar.
2. Marque sua resposta com um X. Escolha somente uma por questão.
3. Responda todas as alternativas. Não deixe nenhuma em branco.
4. As perguntas se referem ao ambiente de trabalho.
5. A escala apresentada envolve cinco pontos, representando o nível da satisfação.

<b>NS</b>	<b>Não satisfeito</b>
<b>PS</b>	<b>Pouco satisfeito</b>
<b>I</b>	<b>Indiferente</b>
<b>S</b>	<b>Satisfeito</b>
<b>MS</b>	<b>Muito satisfeito</b>

1. Em relação a limpeza do seu ambiente de trabalho, você está:

<input type="checkbox"/>	<b>NS</b>	<input type="checkbox"/>	<b>PS</b>	<input type="checkbox"/>	<b>I</b>	<input type="checkbox"/>	<b>S</b>	<input type="checkbox"/>	<b>MS</b>
--------------------------	-----------	--------------------------	-----------	--------------------------	----------	--------------------------	----------	--------------------------	-----------

2. Em relação a arrumação do ambiente de trabalho, você está:

<input type="checkbox"/>	<b>NS</b>	<input type="checkbox"/>	<b>PS</b>	<input type="checkbox"/>	<b>I</b>	<input type="checkbox"/>	<b>S</b>	<input type="checkbox"/>	<b>MS</b>
--------------------------	-----------	--------------------------	-----------	--------------------------	----------	--------------------------	----------	--------------------------	-----------

3. Com relação a segurança no local de trabalho, você está:

<input type="checkbox"/>	<b>NS</b>	<input type="checkbox"/>	<b>PS</b>	<input type="checkbox"/>	<b>I</b>	<input type="checkbox"/>	<b>S</b>	<input type="checkbox"/>	<b>MS</b>
--------------------------	-----------	--------------------------	-----------	--------------------------	----------	--------------------------	----------	--------------------------	-----------

4. Quanto aos recursos disponíveis para o trabalho, você está:

<input type="checkbox"/>	<b>NS</b>	<input type="checkbox"/>	<b>PS</b>	<input type="checkbox"/>	<b>I</b>	<input type="checkbox"/>	<b>S</b>	<input type="checkbox"/>	<b>MS</b>
--------------------------	-----------	--------------------------	-----------	--------------------------	----------	--------------------------	----------	--------------------------	-----------

5. Quanto ao ritmo de trabalho, você está:

<input type="checkbox"/>	<b>NS</b>	<input type="checkbox"/>	<b>PS</b>	<input type="checkbox"/>	<b>I</b>	<input type="checkbox"/>	<b>S</b>	<input type="checkbox"/>	<b>MS</b>
--------------------------	-----------	--------------------------	-----------	--------------------------	----------	--------------------------	----------	--------------------------	-----------

6. Sobre as tarefas executadas no dia-a-dia, você está:

<input type="checkbox"/>	<b>NS</b>	<input type="checkbox"/>	<b>PS</b>	<input type="checkbox"/>	<b>I</b>	<input type="checkbox"/>	<b>S</b>	<input type="checkbox"/>	<b>MS</b>
--------------------------	-----------	--------------------------	-----------	--------------------------	----------	--------------------------	----------	--------------------------	-----------

7. Quanto ao seu relacionamento com a sua chefia, você está:

<input type="checkbox"/>	<b>NS</b>	<input type="checkbox"/>	<b>PS</b>	<input type="checkbox"/>	<b>I</b>	<input type="checkbox"/>	<b>S</b>	<input type="checkbox"/>	<b>MS</b>
--------------------------	-----------	--------------------------	-----------	--------------------------	----------	--------------------------	----------	--------------------------	-----------

8. Quanto aos relacionamentos interpessoais, você está:

<input type="checkbox"/>	<b>NS</b>	<input type="checkbox"/>	<b>PS</b>	<input type="checkbox"/>	<b>I</b>	<input type="checkbox"/>	<b>S</b>	<input type="checkbox"/>	<b>MS</b>
--------------------------	-----------	--------------------------	-----------	--------------------------	----------	--------------------------	----------	--------------------------	-----------

9. Quanto ao reconhecimento do trabalho por incentivos não-financeiros, você está:

<input type="checkbox"/>	<b>NS</b>	<input type="checkbox"/>	<b>PS</b>	<input type="checkbox"/>	<b>I</b>	<input type="checkbox"/>	<b>S</b>	<input type="checkbox"/>	<b>MS</b>
--------------------------	-----------	--------------------------	-----------	--------------------------	----------	--------------------------	----------	--------------------------	-----------

10. Sobre o uso da criatividade e liberdade de expressão na execução das tarefas, você está:

<input type="checkbox"/>	<b>NS</b>	<input type="checkbox"/>	<b>PS</b>	<input type="checkbox"/>	<b>I</b>	<input type="checkbox"/>	<b>S</b>	<input type="checkbox"/>	<b>MS</b>
--------------------------	-----------	--------------------------	-----------	--------------------------	----------	--------------------------	----------	--------------------------	-----------

11. Em relação a repercussão das suas idéias e sugestões nas tarefas de trabalho, você está:

<input type="checkbox"/>	<b>NS</b>	<input type="checkbox"/>	<b>PS</b>	<input type="checkbox"/>	<b>I</b>	<input type="checkbox"/>	<b>S</b>	<input type="checkbox"/>	<b>MS</b>
--------------------------	-----------	--------------------------	-----------	--------------------------	----------	--------------------------	----------	--------------------------	-----------

12. Quanto a preocupação e investimento em treinamento e capacitação, você está:

<input type="checkbox"/>	<b>NS</b>	<input type="checkbox"/>	<b>PS</b>	<input type="checkbox"/>	<b>I</b>	<input type="checkbox"/>	<b>S</b>	<input type="checkbox"/>	<b>MS</b>
--------------------------	-----------	--------------------------	-----------	--------------------------	----------	--------------------------	----------	--------------------------	-----------

13. Com relação a assistência a saúde, no ambiente de trabalho, você está:

<input type="checkbox"/>	<b>NS</b>	<input type="checkbox"/>	<b>PS</b>	<input type="checkbox"/>	<b>I</b>	<input type="checkbox"/>	<b>S</b>	<input type="checkbox"/>	<b>MS</b>
--------------------------	-----------	--------------------------	-----------	--------------------------	----------	--------------------------	----------	--------------------------	-----------

14. Sobre a preocupação da instituição com a sua saúde ocupacional, você está:

	<b>NS</b>		<b>PS</b>		<b>I</b>		<b>S</b>		<b>MS</b>
--	-----------	--	-----------	--	----------	--	----------	--	-----------

15. Sobre as ações de instrução e conscientização da saúde, você está:

	<b>NS</b>		<b>PS</b>		<b>I</b>		<b>S</b>		<b>MS</b>
--	-----------	--	-----------	--	----------	--	----------	--	-----------

16. Comparando sua remuneração com a dos demais servidores da instituição, você está:

	<b>NS</b>		<b>PS</b>		<b>I</b>		<b>S</b>		<b>MS</b>
--	-----------	--	-----------	--	----------	--	----------	--	-----------

17. Comparando sua remuneração, com a paga por outras instituições públicas e privadas, você está:

	<b>NS</b>		<b>PS</b>		<b>I</b>		<b>S</b>		<b>MS</b>
--	-----------	--	-----------	--	----------	--	----------	--	-----------

18. Sobre os benefícios oferecidos pela instituição, você está:

	<b>NS</b>		<b>PS</b>		<b>I</b>		<b>S</b>		<b>MS</b>
--	-----------	--	-----------	--	----------	--	----------	--	-----------

19. Comparando os benefícios oferecidos pela instituição com os oferecidos por outras instituições, você está:

	<b>NS</b>		<b>PS</b>		<b>I</b>		<b>S</b>		<b>MS</b>
--	-----------	--	-----------	--	----------	--	----------	--	-----------

20. Quanto a transparência, publicidade e conhecimento das metas institucionais, você está:

	<b>NS</b>		<b>PS</b>		<b>I</b>		<b>S</b>		<b>MS</b>
--	-----------	--	-----------	--	----------	--	----------	--	-----------

21. Quanto a negociação e conhecimento das suas metas individuais, você está:

	<b>NS</b>		<b>PS</b>		<b>I</b>		<b>S</b>		<b>MS</b>
--	-----------	--	-----------	--	----------	--	----------	--	-----------

22. Quanto a clareza e conhecimento das informações dentro da sua lotação, você está:

	<b>NS</b>		<b>PS</b>		<b>I</b>		<b>S</b>		<b>MS</b>
--	-----------	--	-----------	--	----------	--	----------	--	-----------

23. Quanto ao fluxo de informações (facilidade de acesso e clareza nas informações), você está:

	<b>NS</b>		<b>PS</b>		<b>I</b>		<b>S</b>		<b>MS</b>
--	-----------	--	-----------	--	----------	--	----------	--	-----------

24. Como você percebe a imagem da instituição diante de seus servidores?

	<b>NS</b>		<b>PS</b>		<b>I</b>		<b>S</b>		<b>MS</b>
--	-----------	--	-----------	--	----------	--	----------	--	-----------

25. Como você percebe a imagem da instituição diante da sociedade brasileira e do mundo?

	<b>NS</b>		<b>PS</b>		<b>I</b>		<b>S</b>		<b>MS</b>
--	-----------	--	-----------	--	----------	--	----------	--	-----------

26. Qual sua satisfação com a responsabilidade social e ambiental da instituição?

	<b>NS</b>		<b>PS</b>		<b>I</b>		<b>S</b>		<b>MS</b>
--	-----------	--	-----------	--	----------	--	----------	--	-----------

27. Qual sua satisfação com a preocupação da instituição com a qualidade dos serviços prestados a sociedade?

	<b>NS</b>		<b>PS</b>		<b>I</b>		<b>S</b>		<b>MS</b>
--	-----------	--	-----------	--	----------	--	----------	--	-----------

28. Sobre sua qualidade de vida na instituição, você está:

	<b>NS</b>		<b>PS</b>		<b>I</b>		<b>S</b>		<b>MS</b>
--	-----------	--	-----------	--	----------	--	----------	--	-----------

## **Anexo B: Termo de Anuência**

### **TERMO DE ANUÊNCIA**

Eu, Manoel Rodrigues Chaves, Diretor do Campus Catalão da Universidade Federal de Goiás, abaixo assinado, consinto com a participação da Unidade de Ensino citada neste documento, no Projeto de Pesquisa intitulado “*Qualidade de Vida no Trabalho dos Servidores Administrativos de uma Instituição de Ensino Superior do Município de Catalão/GO*”, desenvolvido pela pesquisadora Karine Marques Bernardo. Pesquisa esta vinculada a Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão junto ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional de Gestão Organizacional.

Catalão-GO, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

---

Diretor do Campus Catalão da Universidade Federal de Goiás

## **Anexo c: Parecer do Comitê de Ética**